



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de aplicación

Gestión de la Comunicación Interna y Formación de líderes coach

Caso: Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Alumno: Juan Manuel Collado

D.N.I: 29.855.638

Legajo: VRHU 07661

Tutor virtual: Lic. Natalia Gambino.

Tutor de la carrera: Lic. Guillermina Sabaddin.

## **Agradecimientos**

A mi esposa Sole que me dio el tesoro más valioso: Juanfra, que juntos forman mi gran familia y les agradezco por el tiempo invertido para que pueda culminar mis estudios a pesar de las dificultades atravesadas. A mi padre, hermano y hermanas por el apoyo y todo el amor recibido durante todos estos años de mi vida. A la empresa Win, de la que estoy orgulloso de pertenecer y me dieron un fuerte impulso en esta última instancia de la carrera. Y a la luces que me guían desde el cielo, mi mamá “Shiva” y mi abuela “Nelly”, que no pasa un día en que no las tenga en mis pensamientos.

## Resumen

En el análisis de situación se realizó la presentación de la empresa y su estructura organizacional. Se describió el contexto externo y aspectos internos de la empresa elegida.

En el marco teórico se expusieron los conceptos claves tales como: reestructuración del área de Recursos Humanos, comunicación interna y formación de líderes coach.

Posteriormente se realizó el diagnóstico y discusión acerca de deficiencias detectadas y los beneficios de la aplicación de las acciones propuestas.

Por último, se presentó un plan de reestructuración del área de Recursos Humanos, implementación de un plan de comunicación interna 2.0 y formación de líderes coach. Como resultado de la planificación, el Retorno de Inversión calculado fue 92%.

*Palabras clave:* Rediseño – Comunicación - Coaching - Liderazgo – Cambio organizacional.

## Abstract

In the situation analysis, the presentation of the company and its organizational structure was performed. The external context and the internal aspects of the chosen company were described.

In the theoretical framework, key concepts were explained such as: the restructure of the Human Resources area, internal communication and training of coach leaders.

Subsequently, the diagnostic and discussion of the detected deficiencies and the benefits of the application of the proposed actions were performed.

Lastly, a restructuring plan in the Human Resources area, an implementation of an internal communication plan 2.0 and training of coach leaders were presented. As a result of that planning, the calculated return on the investment was 92 %.

Key words: Redesign - Communication - Coaching - Leadership - Organizational change.

## Índice

Introducción .....	Página 5
Introducción a la organización.....	Página 5
Antecedentes bibliográficos.....	Página 6
Análisis de situación .....	Página 8
Análisis del Macro-entorno PEST.....	Página 9
Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	Página 12
Análisis FODA.....	Página 14
Marco teórico .....	Página 17
Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	Página 17
Comunicación Interna.....	Página 17
Comunicación Interna 2.0.....	Página 18
Consideraciones sobre el Líder Coach.....	Página 19
Diagnóstico y discusión.....	Página 20
Conclusión diagnóstica.....	Página 20
Plan de implementación.....	Página 22
Objetivos generales y específicos.....	Página 22
Alcance y aplicación.....	Página 22
Reestructuración del Organigrama y de Recursos Humanos.....	Página 22
Plan Comunicacional 2.0.....	Página 24
Formación de líderes coach.....	Página 26

Diagrama de Gantt.....	Página 28
Retorno de la Inversión (ROI).....	Página 28
Conclusión y recomendaciones.....	Página 30
Conclusión.....	Página 30
Recomendaciones.....	Página 31
Bibliografía .....	Página 32
Anexos .....	Página 33
1. Recursos organizacionales y especialidades administrativas.....	Página 33
2. Nuevo organigrama Hotel Howard Johnson.....	Página 33
3. Descripción de puestos Gerente de Recursos Humanos.....	Página 34

## Introducción

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es una empresa hotelera y su actividad económica pertenece al sector terciario o de servicios, siendo sus actividades preponderantes la prestación de servicios ligados al alojamiento y la gastronomía. Dentro de esta categoría, la empresa objeto de estudio se encuadra dentro de un sub rubro específico que es el del turismo.

En el año 2016 se inauguró oficialmente hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, en la ciudad argentina que hace referencia su nombre. La empresa es una pyme de origen familiar que al día de la fecha cuenta con 80 colaboradores en su plantilla de personal. Sus fundadores son oriundos de Salta y al día de hoy forman parte del Directorio y Gerencia General de la empresa. La obra estructural duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas para desarrollar el proyecto, donde se construyeron 127 habitaciones, un centro de convenciones y un restaurante concesionado llamado The Lord.

La conformación societaria es la de un condo hotel, es decir, cada habitación es una unidad funcional de la cual los inversionistas poseen su título de propiedad y una renta anual del 7% de dividendos por las ganancias generadas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliott.

En cuanto a su modelo de negocios, el hotel es una franquicia dependiendo de la marca madre Howard Johnson, que pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide. Por franquicia se entiende que es un formato de negocios y una relación comercial en la que una parte paga una cantidad de dinero a otra para la explotación de su marca.

En la actualidad las pymes no están libradas del dinamismo organizacional al contexto que pertenecen. El ritmo de la economía de nuestro país, la complejidad de las relaciones y los cambios, hacen que las empresas, y en este caso el Howard Johnson Carlos Paz, deban interpretar a la comunicación como un recurso fundamental para la gestión de los recursos humanos, esto es, democratizar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas.

Por este motivo es necesario desde la Gerencia de Recursos Humanos implementar un plan comunicacional en el que se involucre a la organización en su conjunto, y a su vez, hacer

hincapié en la formación de líderes coach en los sectores claves de la empresa. Este plan estratégico que debe llevarse a cabo, va a brindar los medios necesarios para cubrir las necesidades de comunicación y de relaciones que tienen los individuos y los grupos, y para ello es fundamental la participación de los mandos medios a fin de garantizar su aplicación y llegada a todos los integrantes de la empresa con el fin de cubrir las necesidades comunicacionales, fortaleciendo a identidad corporativa, logrando sentido de pertenencia, comunicación eficiente tanto ascendente, descendente o horizontal, optimizando los canales dispuestos por la empresa con el fin último de integrar los objetivos organizacionales a los individuales.

Como antecedentes bibliográficos, se destacan investigaciones científicas anteriores y que marcan el precedente sobre la temática y de actualidad en la materia:

- Boj Galdo, N. (2005). *Gestión de los procesos comunicacionales internos. Caso Hotel Bonaro* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Se desarrolla aquí la idea de comunicación como valor añadido a las organizaciones. Considera que aquellas organizaciones que no poseen una cultura comunicativa, que se resisten a considerar a la comunicación eficiente como una ventaja competitiva, que no poseen flujos de interacción adecuados y sistematizados no pueden cumplir con sus objetivos económico–sociales, con su esencia, su misión organizacional; por estar incapacitadas para transmitir significados coherentes de su identidad organizacional y por no poder construir una relación óptima con sus diferentes públicos.

- Cruces, P. (2015). *La figura del líder coach como un nuevo estilo de liderazgo: un análisis práctico* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de León, España. En el presente trabajo se realiza un estudio teórico fundamentado en bibliografía al respecto en el que se explica que es Coaching y su aplicación en la empresa. Se centra especialmente en lo que se denomina la figura del “líder coach” y en las habilidades y competencias del mismo. El directivo tradicional podría formarse en este sentido, modificando así su estilo de dirección con el fin de promover un clima laboral más abierto y participativo, aumentar el desempeño y la productividad de su equipo y mejorar las relaciones y la calidad de vida en el trabajo.

- Brandolin, A. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina: DIRCOM. La autora expone lineamientos fundamentales para definir la comunicación y la implementación efectiva a través de facilitadores capacitados. Explaya en

profundidad conceptos clave, delineamientos, estrategias y tareas a realizar para llevar a cabo una comunicación interna eficaz.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es una de las empresas más prestigiosas del cordón turístico de la zona pionera por su apuesta económica y de valor agregado en la localidad cordobesa de Carlos Paz destacado por su constante crecimiento y desarrollo. La importancia de la de la temática del presente trabajo se debe a la necesidad de considerar a la comunicación como una ventaja competitiva, ya que las empresas que cuentan con un flujo de interacción adecuado y sistematizado favorecen la consecución de los objetivos organizacionales. Realizar estas acciones por sentido común y sin programación, siempre es mejor que no realizar ninguna acción, pero ahora bien, si se quieren obtener verdaderos resultados comunicaciones profesionales debe, aplicarse herramientas de gestión que propicien el desarrollo de la comunicación en la empresa.



### **Análisis de situación**

Howard Johnson Villa Carlos Paz es una empresa perteneciente al sector turístico, con características de pyme pero perteneciente a un sistema de franquicias de nivel mundial. Es un hotel de 4 estrellas que se ha impuesto en la región dándole empuje a otras cadenas a asentarse en la zona ya que ha ampliado el horizonte de público que denominado “mochilero” y ahora se ofrecen variedades de servicios para todo tipo de públicos especialmente para aquellos que buscan confort, tranquilidad y descanso. Con su corta trayectoria, ya han logrado ser un referente del sector.

La organización posee un fuerte liderazgo de parte de sus fundadores y actuales directivos, de origen familiar que le da su toque personalizado a una empresa de sistema franquiciado. Este estilo de liderazgo fortalece los vínculos con lo públicos, tanto accionistas, como huéspedes, empleados, y público en general. Se destaca la posibilidad de creación propia de la marca de la cadena, lo que le permite poner su toque a las atracciones que consideran oportunas.

En la actualidad la empresa tiene objetivos de implementación de herramientas de difusión de los servicios, utilizando estrategias comunicacionales para atraer nuevos públicos. Howard Johnson apunta a seguir descubriendo nuevos tipos de clientes ya que la plaza permite esta ampliación hacia nuevos horizontes con la finalidad de ser una propuesta viable para contingentes empresariales, grupo de jubilados, estudiantes, y poder de esta manera incrementar la concurrencia al hotel tanto en temporada alta, como también, y especialmente, en temporada baja.

Una de las características es el compromiso con el medio ambiente que tiene la empresa, ya que ha definido que su modelo de negocios es a través de métodos sustentables respecto al medio ambiente. Desde su infraestructura, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios. Su mascota Howie es el símbolo de esta política implementada.

En lo que respecta a su estructura organizacional y gestión de recursos humanos, Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con un organigrama ordenado. La empresa actualmente tiene

una dotación de 80 colaboradores los cuales están distribuidos en distintas áreas de la empresa con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos.

Todos los puestos cuentan con un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel, las normas y las especificaciones del organigrama. En estos manuales se exponen detalladamente las políticas generales de la empresa y un claro esquema de normas de comportamiento para el buen funcionamiento de la organización. Dentro del manual de puestos, se encuentra un amplio abanico de beneficios para los empleados, que van desde cobertura médica hasta horas libres disponibles para trámites y descuentos importantes para el uso del hotel.

La gerencia de recursos humanos y la gerencia comercial están a cargo de una sola persona. Es una de las áreas claves dentro de la gestión, ya que es la encargada de buscar, formar e inducir personal idóneo a su estructura. En lo que respecta a la comunicación interna, la dirección de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de garantizar el tratamiento de temas relevantes para el buen funcionamiento organizacional.

#### *Análisis del Macro-entorno: Análisis PEST*

Mediante el análisis PEST se evaluarán los factores externos que afectan directamente a la organización. Servirá para determinar y comprender como el conjunto de estos agentes afectan el desarrollo positiva o negativamente sobre la empresa, y su implicancia en la gestión estratégica en la actualidad del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

- Factores Políticos:

Las elecciones presidenciales en Argentina han generado una inestabilidad político-económica que afecta a toda la población. La posibilidad de cambio de signo político ha alterado a los mercados y esto ha generado una fuerte devaluación del peso argentino luego de las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatoria) dejando como saldo el dólar a \$59,94.

Esto ha provocado un clima general destacado por la desconfianza de las empresas nacionales e internacionales y bloques inversionistas, debido a la ventaja obtenida por la oposición del gobierno actual, debido a que fue interpretado como una vuelta a un estado más

populista y alejado de políticas liberales y de libre cambio que favorecen a estos grupos económicos.

Si bien la provincia de Córdoba y en especial Villa Carlos Paz no están exentos de este contexto, la plaza turística se mantiene como una de las más atractivas y concurridas del país. Córdoba es la segunda provincia, luego de Buenos Aires, en oferta de infraestructura en alojamiento, con el 13,3% de los establecimientos del país y el 11,1% de las plazas. Entre 2006 y 2017 las pernoctaciones anuales promediaron los 5,5 millones de noches, representando el 12% del total nacional. Por sí sola, la provincia acapara el 13,9% del gasto turístico interno, siendo el segundo destino turístico del país y la primera provincia del interior sede de congresos y convenciones. Estos desempeños explican su primacía en el contexto nacional.

A pesar del peso relativo y acotado a ciudades puntuales de la provincia, o de las disputas por las cifras oficiales, el turismo mantiene su atractivo como vidriera política, más aún en períodos pre-electorales.

- Factores Económicos:

Actualmente la Argentina se encuentra en una de sus peores crisis económicas, generadas por una caída abrupta del poder adquisitivo de los argentinos por las devaluaciones, la recesión de la actividad económica y la suba de precios de servicios y el costo de vida en general. El índice de inflación es de 54,4%, uno de los mayores en todo el mundo. El valor del tipo de cambio mayorista fue de \$59,94 al 9 de Septiembre 2019. En lo que va del año, el tipo de cambio acumula una variación de 48%. Luego de las PASO, la incertidumbre en los mercados provocó un fuerte aumento de la demanda de dólares.

Recientemente el Banco Central estableció medidas en el mercado de cambios con el objetivo de frenar la salida de capitales. Así, a partir del 2 de Septiembre rige un límite para las personas humanas de USD 10.000 por mes para el atesoramiento, que se reduce a cero para el caso de las personas jurídicas. A su vez, las personas humanas que no sean residentes podrán comprar hasta USD 1.000 por mes. Las transferencias de fondos de cuentas en dólares al exterior tienen también límite de US\$10.000, salvo que se trate de cuentas del mismo titular.

- Factores Sociales:

El sector turístico ha resistido los embates económicos y políticos, y se reinventa a sí mismo ofreciendo un abanico de actividades culturales y recreativas. La baja en el turismo internacional debido a la devaluación, ha sido captada por las empresas argentinas que ofrecen paquetes atractivos tanto para la temporada como para escapes de fines de semana. Este tipo de turismo de todo el año ha ido tomando fuerza entre diferentes y variados públicos, desde grupos de jubilados, adolescentes millenials y todo tipo de eventos corporativos.

El consumidor promedio de la Argentina intenta adaptarse constantemente a las políticas del gobierno y a tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo. Ante las crisis económicas moderan el consumo y se vuelcan al ahorro, incitando que este actúe con cautela y se profile como un buscador de promociones y descuentos. El argentino se volvió un especialista en detectar ofertas y promociones.

Las reformas del gobierno relativas al calendario de días no laborables, asuetos y feriados puentes buscan lograr la promoción del turismo interno. Esto genera mayor afluencia turística y permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre.

Al observar estas conductas y estilos de vida locales, el panorama es favorable para quienes se desenvuelven en el negocio hotelero y turístico, ya que el argentino aún conserva el hábito de salir de vacaciones o de realizar breves escapadas de ocio en familia o pareja

- Factores Tecnológicos:

Las nuevas tecnologías juegan un rol destacado en la sociedad actual. En todos los tipos de públicos, desde los denominados Baby Boomers hasta los millenials, se denota una tendencia hacia la comercialización y contratación a través de canales virtuales. La era digital ha generado cambios en los consumidores y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad. La información al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. Internet ha permitido la participación de los usuarios, quienes se organizan en redes sociales, las cuales han permitido que las empresas lleguen a segmentos más específicos.

La era digital ha generado cambios en los consumidores y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad. La información al alcance de todos ha logrado crear un

consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. Internet ha permitido la participación de los usuarios, quienes se organizan en redes sociales, las cuales han permitido que las empresas lleguen a segmentos más específicos.

### *Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter para Howard Johnson Carlos Paz*

#### 1 - Poder de negociación de los compradores: Medio

La primera variable está asociada al grado en que los clientes o huéspedes tienen poder de negociación de los precios. Respecto a esta temática no hay una política fijada, pues dependiendo de si requieren diseño, complejidad del mismo, etc., variarán los precios, pero si tienen cierto margen para otorgar descuentos. En este caso, los clientes tienen poder de negociación por lo que limitan de cierta manera la rentabilidad de las empresas hoteleras y el potencial de utilidades. Actualmente para los clientes el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo, y además existe poca diferenciación (bienes estandarizados). Por otro lado cabe mencionar que existe una demanda fuerte o en crecimiento de este tipo de servicios, por lo cual, se crea un “mercado de vendedores” en donde el poder de negociación se traslada a los vendedores. Es importante también mencionar que hoy en día los clientes o huéspedes están bien informados de los productos y servicios, precios, costos, etc., de la gama de hoteles, lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria. Hoy en día, es muy sencillo realizar una investigación de mercado por parte de los compradores ya que existen meta buscadores que hacen esta tarea en segundos, donde la persona puede ver precios, calidad de atención por los comentarios de huéspedes, localización, fotos e incluso disponibilidad de habitación en tiempo real.

#### 2 - Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Los principales proveedores tanto de servicios gastronómicos como de actividades turísticas en general, no tienen una posición dominante en el mercado. En este sentido, hay gran competencia de proveedores y deben lograr ajustar sus presupuestos para ser contratados con otras firmas, lo que permite al hotel tener a disposición amplia variedad en cuanto a precios y calidad.

#### 3 - Nuevos competidores entrantes: Media

Villa Carlos Paz se ha afianzado como una plaza excelente para el tránsito de turistas en temporada alta y baja. Es uno de los lugares más elegidos tanto como para argentinos como para extranjeros. Esto ha ido produciendo que la competencia cada vez sea mayor tanto en precios como en calidad del servicio. Actualmente, es una tendencia importante la implementación de espacios verdes y hoteles pet friendly. En el caso de Howard Johnson Villa Carlos Paz, se invita a los huéspedes a ser partícipes de su política sustentable haciendo que cuiden los recursos que le son brindados para ayudar al medio ambiente, como en el uso de la luz natural, la re utilización de sábanas y toallas, y la recomendación de usar el aire acondicionado a 24 grados.

#### 4 - Amenaza de productos sustitutos: Media

Los productos sustitutos en el caso del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, son servicios similares de la competencia en los que pueden derivar nuestros clientes debido a factores ligados a la competencia por precio y la calidad recibida a cambio. La empresa está obligada a fomentar su propuesta de valor para destacarse dentro del su rubro. Respecto al Hotel, la propuesta de valor es entregar un servicio cercano con un ambiente grato y acogedor, garantizando la calidad de este y superando las expectativas de los huéspedes, mediante con el mejor equipo de personas calificadas y orientadas al servicio en cada una de las áreas correspondiente al Hotel.

#### 5 - Rivalidad entre competidores: Alta

Existe gran variedad de oferta hotelera en la ciudad de Villa Carlos Paz y existe una tendencia a la diferenciación a través de estrategias relacionadas con la sustentabilidad, la calidad, la convivencia con la naturaleza el paisaje, oferta gastronómica y de espectáculos. El hotel Howard Johnson identifica como competidores a los siguientes hoteles: Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro. Hoteles de 4 estrellas que brindan servicios de alta calidad para los turistas de este segmento del mercado. Se puede decir que es una rivalidad sana.

- Amérián Carlos Paz: El hotel está ubicado en el centro de la ciudad, a una cuadra de la peatonal, y cuenta con 84 habitaciones divididas en suites y aparts. A su vez cuenta con un salón de eventos para 300 personas.

- Portal del Lago: El hotel enfoca su comunicación apelando a la tradición, la trayectoria y experiencia que posee en el mercado, habiendo sido uno de los primeros hoteles de calidad ubicados en Villa Carlos Paz.
- Eleton Resort: Se describe como un Hotel Resort destacado por su Elegancia, comodidad, seguridad, calidad y servicio personalizado como algunas de las características que convierten al proyecto en la categorización de 4 estrellas superior.
- Pinares Panorama Suites & Spa: Es uno de los hoteles que compiten en nivel, calidad de servicio y prestaciones con el hotel Howard Johnson. De los servicios más destacados de esta empresa están relacionados con el spa y la posibilidad de obtener estadías que permitan la relajación y el confort.
- Pinares del Cerro: Perteneciente al mismo grupo económico de Pinares Panorama Suites & Spa, se diferencia por su oferta direccionada a un público más familiar.

#### *Análisis FODA*

Mediante el modelo FODA, se logra analizar variables internas y externas del negocio, destacando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### Variables internas:

- Fortalezas: Excelente ubicación estratégica a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Howard Johnson es una de las principales franquicias hoteleras del mundo, lo que le otorga un respaldo grande al proyecto. Servicios de alta calidad, compromiso con los clientes y empleados dan robustez al proyecto. La familia Elliot a cargo de la direccional del hotel está capacitada para gerenciar el proyecto, ya que tenían experiencia anterior con otro hotel de la cadena.
- Debilidades: Niveles de inversión elevados. Mantenimiento elevado dado al tipo de construcción, materiales y gastos de prevención y corrección del inmueble. Altos costos laborales en temporada baja debido a los costos fijos.

#### Variables externas:

- Oportunidades: Incentiva la sana competencia. La empresa empieza a mejorar su productividad y se enfoca en la necesidad del mercado desarrollando estrategias de marketing y comunicación. Gobierno provincial activo en la promoción del turismo. Más vuelos y aerolíneas aéreas negociadas. Financiación de pasajes en cuotas. Vuelos Low cost. Transporte terrestre lo cost o precios promocionales. Fines de semanas largos. Turismo de la tercera edad y corporativo para temporada baja. Desarrollo del e-commerce que facilita el acceso a las reservas y conocimiento del hotel.
- Amenazas: Amplia variedad de hoteles cuatro estrella y cuatro estrella superior en Villa Carlos Paz y al existir una gran oferta de empresas hoteleras, los clientes o huéspedes fácilmente pueden cambiarse o mantener su lealtad con algún tipo de empresa dedicada a este rubro. Oferta creciente y nuevos modelos de negocios al estilo “Arbnb”, donde particulares alquilan sus casas a precios muy accesibles. Situación de coyuntura: la mala situación económica perjudica el crecimiento y estabilidad de la empresa.

Con la finalidad de mejorar las comunicaciones internas, es necesario considerar que sin un esquema planificado, organizado y ejecutado debidamente, no es posible garantizar el correcto funcionamiento organizacional. La comunicación es el aceite que lubrica todos los procesos para que estos se lleven a cabo de forma eficaz y eficiente.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado con el fin de darse a conocer y así poder lograr empatía con el público interno al cual se dirige.

A través de políticas organizacionales, los profesionales de Recursos Humanos deben garantizar, mediante herramientas pertinentes, lograr concientizar a los líderes de las organizaciones a prever sus comunicaciones. Es necesario que estos estén capacitados para lograr hacer llegar los mensajes de la cultura corporativa de una manera clara, motivacional y sencilla.

La sociedad en la que vivimos, con constantes avances tecnológicos, vuelven complejas las formas de transmitir información. Esto, sumando a los cambios generacionales que se general y conviven en las empresas, genera un cóctel más complejo aún, ya que no solo se debe



identificar los distintos tipos de público interno al que se quiere comunicar, sino la forma de hacer llegar esos mensajes. Aquí reside la importancia de rever lo que se dice (el mensaje que se quiere transmitir), quien lo dice (el enunciador, como pueden ser los referentes estratégicos de la empresa), a quién (público internos), cómo y a través de qué plataforma (el medio que va desde la clásica cartelera, hasta herramientas 2.0 como una app para uso organizacional) y el feedback que genera esta interacción en el público elegido.

Desde la óptica del profesional de Recursos Humanos es necesario hacer un análisis crítico de la empresa para poder realizar aportes sustanciales a la misma. Bajo esta línea, es importante reorganizar aspectos tanto estructurales como operativos. Estructurales, en lo referente a la disposición general de la empresa, se debe reorganizar el organigrama ya que se encuentran entremezcladas áreas de personal de administración general y de recursos humanos. Además, para lograr un correcto funcionamiento de los departamentos involucradas a través de personal calificado e idóneo, es necesario que el Gerente de Administración cuente con un auxiliar administrativo y la Gerencia de Recursos Humanos con su auxiliar específico. Y en lo que concierne a los aspectos operativos internos del área, es necesario adecuar a la estructura la sub área de Comunicación Interna, dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos con descripción de tareas afines a tal área. Desde aquí se pueden delinear políticas organizacionales tendientes a implementar un plan comunicacional. Por último, y no menos importante, se formula la necesidad de formar personal clave como líderes coach que luego puedan generar grupos de trabajos democráticos, productivos, pro activos y receptivos. Esto favorecerá los canales comunicacionales entre los miembros de las distintas áreas y con las demás, generando un clima de colaboración y compañerismo para el alcance de las metas organizacionales y personales.

## **Marco teórico**

En el presente apartado se desarrollan conceptos claves para la temática elegida, exponiendo definiciones sobre la estructura del área de Recursos Humanos y la justificación de su posición en el organigrama. Otro de los temas desarrollados son la comunicación interna y la nueva concepción comunicación 2.0. También se conceptualizan términos como coach, coaching y características de los líderes coach.

### *Sistema de Administración de Recursos Humanos*

Parafraseando a Chiavenato (2007) las organizaciones administran distintos tipos de recursos para lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Encontramos aquí los recursos materiales, financieros, mercadológicos, humanos y administrativos. Estos dos últimos son los que nos ocupan en el presente marco teórico y los cuales se diferencian por ser según el autor siendo:

- Recursos administrativos: Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización. (p.95)
- Recursos humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización (p.94)

### *Comunicación Interna*

Como señala Andrade (2005), “la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y por lo tanto, para la supervivencia del sistema” (p.9). En este

sentido el acto de informar es la actividad por la cual se transmite un conocimiento (Machlup, 1962), y la comunicación es el proceso mediante el cual se le otorga sentido a la realidad, donde los mensajes emitidos son recibidos, comprendidos y hasta reinterpretados (Brandolin, 2009).

Ahora bien, es necesario definir conceptualmente la comunicación interna, y siguiendo con la línea de pensamiento de (Andrade, 2005) es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales” (p.17).

La comunicación se puede diferenciar entre formal e informal. De esta manera y tal como señala Lacasa (1998), “La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, mientras que la comunicación informal, se define dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, es espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien las establece fuera de toda rigidez laboral” (p.102).

Existen medios de comunicación tanto ascendentes, descendentes y horizontales que se dan entre el personal. Como señala Marin (1997) “la comunicación descendente es la que va desde los niveles más altos de la organización a los demás miembros siguiendo la línea jerárquica [...] y la comunicación ascendente es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel” (p.176). Pero existe además la comunicación horizontal definida como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización” (Goldhaber, 1994, p.29).

### *Comunicación interna 2.0*

Las organizaciones deben actualizar sus formas y métodos comunicacionales en una sociedad donde la innovación es una premisa para la subsistencia de las mismas. A los canales de comunicación tradicionales se le suman a los brindados por las nuevas tecnologías. Por tal motivo en su artículo web, Conrad (2017) define a la comunicación interna 2.0 como “aquella que usa los nuevos medios de comunicación para conectar la empresa. Integra plataformas sociales y colaborativas con el fin de mejorar la productividad. Cuando nos referimos a esta nueva forma de comunicación, entendemos al empleado como un colaborador”.

### *Consideraciones sobre el Líder Coach*

Actualmente existe un debate latente entre teóricos del liderazgo y el coaching sobre la diferencia entre un directivo y un coach. Warren Bennis es uno de los autores que más ha profundizado en esta discusión y diferencia los dos conceptos claramente: “el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura, el líder se centra en las personas. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo inicia, el líder origina. El directivo acepta el statu quo, el líder lo cambia” (Bennis, 2003. p.44-45).

Siguiendo a Goleman (2013) “Hay que reconocer que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el rendimiento empresarial, dado que esta práctica se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas laborales inmediatas. A pesar de ellos, el coaching mejora los resultados. El motivo es que requiere un diálogo constante, y el diálogo tiene la capacidad de fomentar todos los impulsores de un buen clima” (p.33).

Surge así, la figura del líder coach como modelo de liderazgo, ya que muchas empresas buscan transmitir los principios y habilidades vinculados al Coaching que conforman un estilo de liderazgo transformador: escucha activa, feedback, empatía e inteligencia emocional. Se describe en este sentido siguiendo a García Cruces (2015) el Coaching es el acompañamiento de personal o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales (p.22).

En la unión de estas temáticas se encuentra la finalidad del proyecto que es generar a través de políticas de Recursos Humanos, el desarrollo de un atractivo e innovador plan comunicacional para mejorar las relaciones humanas en la empresa, acompañado de cursos de formación de los líderes de la empresa para que estos generen nuevos ambientes de trabajo, más participativos y democráticos.

## **Diagnóstico y discusión**

Aún en la ausencia de comunicación, ésta existe como tal, es decir, no comunicar también es comunicar. Las organizaciones hablan por más de que nadie lo esté planificando y el ejemplo más claro es el radio-pasillo, que se genera ante información que proviene de adentro o afuera a través de canales informales que terminan afectando el clima organizacional. Los profesionales de los Recursos Humanos tienen la responsabilidad e importante misión de conducir los caminos tendientes a concienciar y desarrollar (junto con el apoyo y la colaboración de la dirección) una estrategia comunicacional donde se pueda planificar de manera profesional las comunicaciones.

La principal falencia en materia comunicacional en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se basa en la ausencia de una política comunicacional. Si bien la empresa tiene mecanismos y medios de comunicación vigentes, estos se limitan a prestar información básica sobre fechas importantes, cumpleaños y mails entre jefes de sectores. Aquí se dispone una propuesta superadora de un plan integral de comunicación adaptado a los tiempos que vivimos, es decir, usar las nuevas tecnologías para la comunicación interna a través de las cuales pueden interactuar todos los integrantes de la organización.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración y aplicación de un plan estratégico de Recursos Humanos que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización. Para ello es necesario capacitar a los mandos medios y puestos clave a través de la formación de líderes coach que se va a lograr que los mismos fomenten el trabajo en equipo y la cohesión de la organización.

A través de políticas claras de comunicación interna, sumado a las nuevas tecnologías que se deben adoptar (como es el caso de una app para comunicación interna) es que la empresa va a poder estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de las tareas, y en segundo lugar, difundir la actitud que adopte la organización para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas.

*Conclusión diagnóstica*

Para llevar a cabo la implementación de un plan comunicacional 2.0 y formación de líderes coach, primero es necesaria una reestructuración del área de Recursos Humanos, disponiendo de una persona que únicamente sea la encargada de Recursos Humanos debido a que no solo se justifica por la cantidad de personal, sino también por la necesidad de excelencia que tiene la franquicia, lo que requiere una demanda full time para organizar, planificar y controlar los procesos de la gerencia.

Una empresa a la vanguardia de su nicho de mercado, del marketing y de la comunicación externa como lo es el Howard Johnson Villa Carlos Paz no puede estar retrasada en su comunicación interna. Los actuales modelos comunicacionales que se están implementando en empresas de Argentina y del mundo a través de la nueva era digital, son propias de un nuevo tipo de público, denominado sociedad – red, en el interior de las organizaciones.

Por tal motivo, el objetivo de la comunicación 2.0 es integrar al público interno con la institución por medio de su activa participación y comunicación efectiva, logrando feedback activo con los empleados, quienes podrán compartir ideas, aportes y sugerencias que permitan innovar los procesos, métodos y prácticas laborales. También, se busca lograr lazos más fuertes haciendo prevalecer concepto de “grupo” o “comunidad” para generar ideas colectivas superadoras a través del intercambio de conocimiento. Esto repercutirá favorablemente en la productividad de la organización haciendo más eficaces y eficientes los procesos involucrando a los actores principales de la organización, los recursos humanos.

Las características de este nuevo modelo tienen una fuerte relación con la cultura 2.0 y éstas son: El acceso y disponibilidad de información, la igualdad entre pares, la usabilidad de las herramientas de información, la participación del público interno, la interacción para participar, crear y compartir contenido, el escuchar y responder de los líderes y puestos claves, La reducción de control mediante mecanismos eficaces, y por último, la horizontalidad, generando contenidos colectivos y creando espacios de comunicación donde se entable un contacto igual a igual con otro colaborador o directivo.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Implementar desde el área de Recursos Humanos un plan de comunicación interna innovador, acompañado de formación de líderes coach en puestos claves del Hotel Howard Johnson Carlos Paz con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa.

### *Objetivos específicos*

- Reestructurar el área de Recursos Humanos y crear una sub-área de Comunicación Interna
- Implementar un plan comunicacional 2.0 para desarrollar y adaptar los canales de comunicación existentes a las nuevas tendencias
- Capacitar a los mandos medios estratégicos con la finalidad de crear un nuevo liderazgo en las personas claves basado en el coaching

### *Alcance y aplicación*

La propuesta de implementación está destinada a la empresa Howard Johnson ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz provincia de Córdoba. El personal involucrado serán los 80 colaboradores que conforman la totalidad de la nómina incluidos los mandos medios y gerencia general.

El tiempo que se estima para el desarrollo de los objetivos establecidos y por ende para la implementación de las propuestas, serán de ocho meses, desde abril a noviembre de 2019 para aprovechar la temporada baja de hotelería.

### *Reestructuración del Organigrama y de Recursos Humanos*

Se replanteará el organigrama de la empresa modificando la disposición de la Gerencia Comercial separada de la Gerencia de Recursos Humanos. Si bien en el organigrama actual se muestran como áreas separadas, la misma persona está a cargo.

De esta manera, tal como se muestra en el nuevo organigrama, el área comercial quedará a cargo de Jessica Elliot que es la actual encargada de Marketing y de Recursos Humanos. Aquí no se generan egresos monetarios ya que sólo se necesita establecer el nuevo mando a nivel organizativo para lo cual se procurará un tiempo de dos meses para la ejecución de este cambio en la empresa.

Por otro lado, se iniciará un proceso de búsqueda y selección de personal para el puesto de Gerente de Recursos Humanos. Para esta tarea se confiará en una consultora local especializada para disminuir los tiempos y atraer al mejor candidato para la posición. El proceso durará un mes para la publicación de avisos y entrevistas con la consultora. Al mes siguiente se presentará a la empresa una terna con los candidatos seleccionados para ser entrevistados por Jessica Elliott (Gerencia Comercial) y luego por Bárbara Elliott (Gerencia General). Una vez escogido el candidato se procederá con la realización de test psicológicos y exámenes médicos pre-ocupacionales. Una vez tenido el aval de la consultora con los resultados de los estudios se procederá a la contratación en el transcurso del tercer mes. El presupuesto de la selección para esta posición es el sueldo del nuevo Gerente por 1.2, que en este caso será de \$70.000 por el coeficiente, nos arroja un costo total de \$84.000 incluidos los exámenes psicotécnicos y pre-ocupacionales. La persona seleccionada tendrá a su cargo la sub área de Comunicación Interna. La inducción del nuevo Gerente será de tres meses para seguimiento de la consultora y de la empresa.

Se adjunta en el Anexo 3 a la presente propuesta, la descripción de puesto del Gerente de Recursos Humanos.

Las tareas expuestas por la organización serán organizadas y divididas entre el Gerente y el Analista de Recursos Humanos quedando dispuestas de la siguiente manera:

Gerente de Recursos Humanos: Asesora en cuestiones soft de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción, motivación, capacitación, eventos, gestión de carrera, etcétera; Elabora el plan anual de recursos humanos; Crea herramientas para el área: encuestas, evaluación de desempeño, evaluación de clima laboral, encuesta de detección necesidades de capacitación, entre otras; Define políticas de trabajo en torno a los recursos humanos; Planifica y participa de eventos y acciones específicas; Dirige los procesos de reclutamiento y selección de



puestos estratégicos; Reporta anualmente las actividades ejecutadas en el área; Supervisa la elaboración y actualización del manual de bienvenida; Gestiona y mantiene actualizado el manual de descripción de puestos; Supervisa la ejecución de evaluación de clima laboral; Es responsable de mantener una plantilla de personal alineada a los objetivos institucionales (cuantitativamente y cualitativamente); Establece el plan de capacitación según necesidades; Se reúne de forma individual con el personal en pos de brindar retroalimentación sobre el desempeño o ante algún problema que exceda lo cotidiano; Es el encargado de la sub área de Comunicación Interna. Dispone políticas y acciones haciendo partícipe a las otras gerencias que luego ejecuta el analista de Recursos Humanos.

Analista de Recursos Humanos: Encargado de nómina y de novedades de personalizado; Control de ausentismo, Denuncia y seguimiento de accidentes laborales, Gestiona y supervisa el recibimiento de grupos de estudiantes que van a conocer el hotel; Planifica las necesidades de personal, según sea alta o baja temporada; Establece vínculos con instituciones educativas; Supervisa las prácticas y pasantías estudiantiles; Deriva al Gerente problemas o necesidades detectadas; Planifica y gestiona en conjunto la compra de uniformes del personal; Propone al Gerente las fechas especiales anuales y gestiona los eventos de celebración o presentes al personal, según corresponda; Comunica novedades del área a través de los canales; Gestiona nuevas capacitaciones con la AHTRA (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina).

### *Plan Comunicacional 2.0*

Para llevar a cabo este plan, es necesario contar con el aval de la Gerencia General, ya que significa un cambio de paradigma en la forma de relacionarse en la empresa.

Anta la falta de un área de informática propia en la empresa y debido a la complejidad del desarrollo de herramientas digitales para este plan, es necesario contratar una agencia externa dedicada al desarrollo del software a medida. Es importante no caer en los productos que se denominan “enlatados” ya que mientras se vaya implantando el plan en conjunto con los usuarios pueden surgir sugerencias, alternativas, cambios y nuevas funciones debido al feedback con los empleados, lo que permitirá sacar más provecho al medio comunicacional. Por tal motivo, se

acudirá a una empresa de desarrollo de sistemas para que, junto con la Gerencia de Recursos Humanos se puedan disponer de las funciones específicas necesarias para la empresa.

El acceso de la aplicación contemplará dos plataformas, la primera una versión de App para celulares, y la segunda, un página con soporte en la web con contenido y funciones más avanzadas para acceder a través desde cualquier pc ya sea corporativa o personal con la finalidad de realizar, por ejemplo, conferencias y capacitaciones en cualquier lugar geográfico.

Para lograr la finalidad propuesta, el plan de implementación será realizado en tres etapas:

**Diagnóstico:** Aquí se realizaran reuniones con la gerencia para determinar la finalidad del plan, las necesidades de la empresa, determinar las funciones que debe tener la herramienta y lo que se espera obtener de feedback del sistema, es decir, estadísticas obtenidas sobre el uso de los empleados, encuestas y devoluciones del personal. Esta etapa durará tres meses.

**Desarrollo:** La empresa contratada dispondrá de tres meses para adecuar la herramienta a lo que necesita la empresa y llevarla a cabo para el uso e implementación. Es probable que durante este tiempo persistan las reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos para ir chequeando los avances en el desarrollo de la aplicación y la web.

**Implementación:** Durante este proceso en un lapso de dos meses, se pondrá en uso la aplicación en los mandos medios y recursos humanos seleccionados para detectar fallas, procurar mejoras, descartar funciones obsoletas. Se conformará un equipo con empleados de distintas áreas para poner en práctica real las herramientas, chequeando su funcionalidad, practicidad y conocer la opinión de los usuarios. Transcurrido este tiempo de pre-implementación, se procederá a extender la nueva propuesta de herramienta de comunicación interna a la totalidad de la empresa. El lapso de tiempo será de dos meses, a fin de culminar con la implementación en su totalidad con total y normal funcionamiento. Durante este tiempo está contemplada una capacitación por área con la finalidad de dar a conocer las funcionalidades de la app y la web.

El costo de la contratación de este servicio es de \$200.000 presupuestados por la empresa desarrolladora. El mismo abarca etapa de entrevistas, reuniones con la gerencia y focus group de personal operativo. También está contemplado el desarrollo y la puesta en marcha de las nuevas

plataformas, el mantenimiento del servicio, soporte técnico, seguimiento y espacio virtual para contenidos está incorporado en el presupuesto general mencionado.

Respecto al personal de la empresa involucrado, se realizarán las reuniones, entrevistas y capacitaciones dentro de la jornada de trabajo, de periodicidad de semanal a fin de no generar nuevos costos por horas extras.

### *Formación de Líderes Coach*

En este apartado se describen las acciones a realizar en la empresa con la finalidad de desarrollar a mandos medios claves adoptando un modelo de liderazgo basado en el Coaching.

Para esto, se necesitará contratar una consultora externa de asesoría en el tema especializado. El curso completo de formación de líderes coach tendrá una duración de 4 meses, dividido en cuatro módulos mensuales y el costo de cada de la asesoría por encuentro es de \$15.000.

Se procederá a seleccionar a los mandos medios de la empresa para que participen de este ciclo de aprendizaje, es decir: Gerente General, Gerente Front Desk, Responsable Comercial, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Seguridad, Coordinador de recreación, Jefe de Housekeeping, Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos y Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.

Con esta formación, los puestos elegidos podrán conocer y adquirir las competencias del líder coach, tomando conciencia de cuál es su situación actual y cuál es la situación deseada hacia la que quiere enfocar la gestión de su equipo.

Las actividades se llevarán a cabo en cuatro módulos y se realizarán una vez por mes en jornadas de extensión de 8 horas cada una, con intervalos y break para desayuno, almuerzo y merienda. El costo de cada encuentro en lo que respecta al servicio de catering será de \$3000 por encuentro. El servicio será del buffet de The Lord y se utilizará el salón de conferencias del hotel para no generar costos extras.

Primer encuentro: Es la primera toma de contacto en la que se analiza la situación de partida y los objetivos a alcanzar hasta llegar a la situación deseada. Cada Gerente, Jefe o

Responsable deberá trazar un detallado análisis de su área, interpretando los hechos del presente y trayendo los temas pasados, tanto los conflictos como los éxitos. Realizar una revisión consciente del punto de partida será fundamental para llegar a los objetivos propuestos y al estado ideal.

Segundo encuentro: En esta segunda sesión, se abordan los siguientes aspectos: El primer paso antes de liderar o desarrollar un equipo es crear una relación de confianza. Esta relación de confianza tendrá pilares tan básicos como la escucha, la aceptación y la apreciación de nuestros colaboradores. El segundo paso es lograr empatía, que es la habilidad de crear entre dos personas un estado de sinfonía. El tercer paso es la escucha. Esta habilidad se consigue practicando una escucha activa con la finalidad de conseguir que el colaborador se sienta, no sólo escuchado, sino comprendido e importante.

Tercer encuentro: El primer tópico es la importancia de experimentar la creatividad: El directivo coach tiene que permitir que la creatividad emerja de su equipo, dejando que éste experimente, acierte, se equivoque y finalmente aprenda. El plan de acción que se establece es hacer partícipe a su equipo en el diseño de las actividades de propias del área. El segundo tópico será la motivación. Es la habilidad de conseguir que el equipo se sienta perteneciente a un grupo de personas que trabaja y comparte el proyecto con el líder; no sólo de satisfacer sus necesidades más básicas, como tener un salario y un contrato indefinido. El plan de acción propuesto para poner en práctica esta habilidad va ligado a otra habilidad, el reconocimiento o feed-back, en un trabajo motivador el equipo tiene que recibir este reconocimiento de cómo hace su trabajo.

Cuarto encuentro: En esta sesión se trata de que cada participante explique los cambios que ha experimentado y los planes para futuro. A modo de conclusión, El coachee a lo largo de las sesiones se va fijando unos objetivos que son los que le permiten salir del estado actual y alcanzar el estado deseado. El coach es el que le acompaña en este proceso de cambio desde la aceptación, la reflexión, la empatía y la escucha activa entre muchas otras cosas

### *Honorarios profesionales*

El costo de honorarios de la propuesta fue calculado en \$90.000,00 que fueron incluidos para el cálculo del retorno de la inversión.

*Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MESES AÑO 2020																																							
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Reestructuración Organigrama y RRHH</b>																																								
Cambios en Organigrama	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Selección Gerente RRHH	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Inducción Gerente RRHH									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
<b>Plan Comunicacional 2.0</b>																																								
Diagnóstico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Desarrollo													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Formación de Líderes Coach</b>																																								
Encuentro 1	■	■	■	■																																				
Encuentro 2					■	■	■	■																																
Encuentro 3									■	■	■	■																												
Encuentro 4													■	■	■	■																								

Figura 3. Creación propia. Diagrama de Gantt.

*ROI (Return On Investment) o Retorno de Inversión*

Es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones. Este indicador nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de la inversión. Si bien no es sencilla la tarea de expresar monetariamente el impacto de políticas comunicacionales, de capacitación y de reestructuración interna, esto es factible a través de los análisis realizados en el presente trabajo, a saber: Análisis FODA, PEST y 5 Fuerzas de Porter. Las amenazas y debilidades de la empresa (factores externos e internos respectivamente) pueden afectar la productividad de la organización en mejores respuestas de la competencia y de fallas internas que produzcan pérdidas. En lo que respecta al macro entorno organizacional, la competencia influye y tiene sus propias estrategias, por lo cual ante la falta de desarrollo de políticas que favorezcan la potencialidad del personal, afectarán directamente en la elección de los actuales y potenciales clientes. Por tal motivo, la disconformidad de los clientes y la elección de la competencia producen pérdidas cuantificables y justifica la propuesta de las acciones mencionadas con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa en un 4%.

De los registros contables del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, se extrajo monto total de ventas netas del último período informado correspondiente al año 2018 teniendo en cuenta el cálculo de la inflación interanual acumulada a octubre de 2019 en 50,2%:

INDICADORES	VALOR
INCREMENTO DE VENTAS	4,00%
INGRESOS NETOS 2018	\$14.239.286,11
AJUSTE INFLACIÓN 2019 (50,2%)	\$21.387.407,74
4% VENTAS NETAS 2019	\$855.496,31
ACCIONES	TOTAL EN \$
HONORARIOS PROFESIONALES DE LA PROPUESTA	\$90.000,00
PLAN COMUNICACIONAL	\$200.000,00
FORMACIÓN DE LIDERES COACH	\$72.000,00
REESTRUCTURACIÓN DE RRHH	\$84.000,00
	\$446.000,00
<u>ROI</u>	92,00%

Gráfico N° 3. ROI: ((4% de Incremento de Ventas - Costo) / Costo)\*100

En números:  $((\$855.496,31 - \$446.000,00) / \$446.000,00) * 100 = 92\%$ . De acuerdo a los costos que tendrá la implementación de las acciones propuestas, se espera un aumento de la productividad de los empleados que se traducirá en incremento en las ventas netas de la empresa. De esta manera, con un aumento de 4% de las ventas del hotel, se recuperará la inversión y permitirá mayores ingresos en un porcentaje de 92%, es decir que cada \$1 (un peso) invertido, la empresa ganará \$9,2 (nueve pesos con 20 centavos).

## Conclusiones

En el presente Trabajo Final de Graduación, se propuso implementar un conjunto de acciones destinadas a incrementar la productividad desde políticas concretas de Recursos Humanos.

En Howard Johnson Villa Carlos Paz se detectó un problema que dio el puntapié al presente trabajo: un inadecuado departamento de Recursos Humanos para el contexto afronta la empresa. Desde el diseño de una estrategia destinada a reformular el área mencionada, se sentaron las bases para impulsar nuevas acciones de cambio organizacional y cultural.

Desde este punto de partida, se centraron los esfuerzos en solucionar uno de los mayores inconvenientes que atraviesan las empresas modernas: la inexistencia de una planificación de la comunicación adaptada a los nuevos públicos internos. Un Hotel de joven edad, de carácter internacional y con empleados en su mayoría millenials, debe estar a la vanguardia de la tecnología y las comunicaciones. En este sentido, se propone la implementación de un plan comunicacional 2.0, no ya basado en las carteleras y los antiguos buzones de sugerencias de mitad de siglo XX, sino usando la aplicación de un celular o pc para acceder a contenido, manuales, beneficios, compartir información de manera fácil y rápida.

Paralelamente, se planteó la necesidad de dar un giro en el tipo de liderazgo en la empresa, a través del cual se plantea la necesidad de fortalecer al personal de mandos medios y puestos clave en la formación de un nuevo formato de conducción de grupos, basado en las teorías del coaching, buscando la empatía, el reconocimiento, la comunicación eficaz entre los miembros que conforman las áreas de la empresa.

Desde la perspectiva del profesional de Recursos Humanos, se considera que es difícil evaluar el impacto económico que producen la implementación de nuevas prácticas. Aun así, en el ROI realizado (Return of invest) se comprueba que una comunicación efectiva y un tipo de liderazgo que desarrolle los equipos de trabajo, repercuten en la productividad y por ende en los dividendos de la empresa. Son las personas las que marcan la diferencia en este mundo tan competitivo, el capital humano capacitado y correctamente gestionado son decisivos para que la empresa pueda crecer aún en tiempo de crisis económica.

### *Recomendaciones*

De las acciones planteadas a partir de los objetivos específicos, surgen planteos que exceden el presente trabajo y que deben realizarse a posteriori.

Respecto de la incorporación de un nuevo Gerente de Recursos Humanos, es necesario el seguimiento en conjunto con la consultora contratada, para revisar los avances y metas propuestas para la posición. También se propone al cabo de seis meses realizar una encuesta de clima organizacional en todos los niveles de la estructura de la empresa, incorporando ítems puntuales sobre la valoración de la gestión realizada por la persona que va a ocupar el puesto.

En lo que respecta al plan comunicacional 2.0 es necesario hacer consideraciones y sugerencias. Debe revisarse las políticas de uso de celular, ya que es una contradicción negar su uso a través de las normas de comportamiento y a su vez pedir que los empleados usen dicho canal. La salida a la disyuntiva es buscar el punto de encuentro de las posturas, permitiendo el uso de celular para puestos de la llamada “línea de fuego” (personal que atiende al cliente cara a cara) en determinados momentos de la jornada, como en el caso de los descansos, colaciones, almuerzos y cenas, o en momentos donde no esté en contacto con los huéspedes y que su supervisor pueda verificar que no hay abuso en la utilización del celular.

En el caso de la formación de líderes coach, se recomienda extender esta instancia de capacitación a todo el personal de manera progresiva. Se considera una práctica saludable tanto para individualidad de cada persona, como para su contacto con los demás dentro y fuera de la empresa.

Por último, se recomienda capacitar al personal de Marketing de la empresa en e-commerce y redes sociales, ya que es una ventaja competitiva estratégica desarrollar nuevas opciones de contratación del servicio y red de contactos de viajeros que favorezcan la concurrencia al hotel.



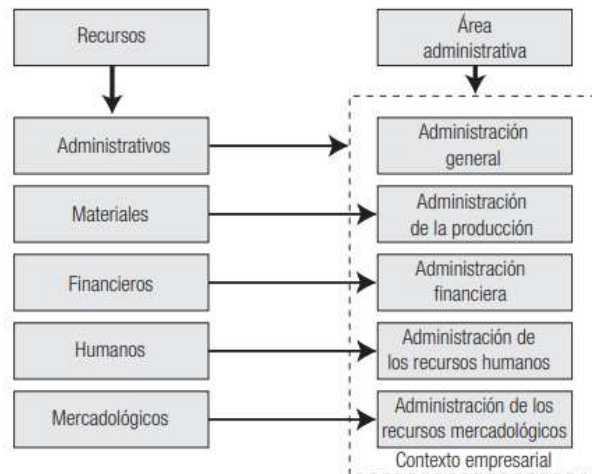
## Bibliografía

- Boj Galdo, N. (2005). *Gestión de los procesos comunicacionales internos. Caso Hotel Bonaro* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Argentina.
- García Cruces, P. (2015). *La figura del líder coach como un nuevo estilo de liderazgo: un análisis práctico* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de León, España.
- Brandolin, A. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina: DIRCOM.
- Goleman, D. (2013). *El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Pub.
- Machlup, Fritz. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, N.J., Princeton University Press, USA.
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ed. Gestión 2000 S.A.
- Marin, A. (1997). *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona: Ed. Bosch.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México, Ed. Diana, 1994.
- Conrad, V. (2017, 2 de junio). Herramientas de la comunicación interna 2.0. *Easy Marketing*. Recuperado de <http://easymarketing.artvisual.net>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México, México: McGraw Hill.

Anexos

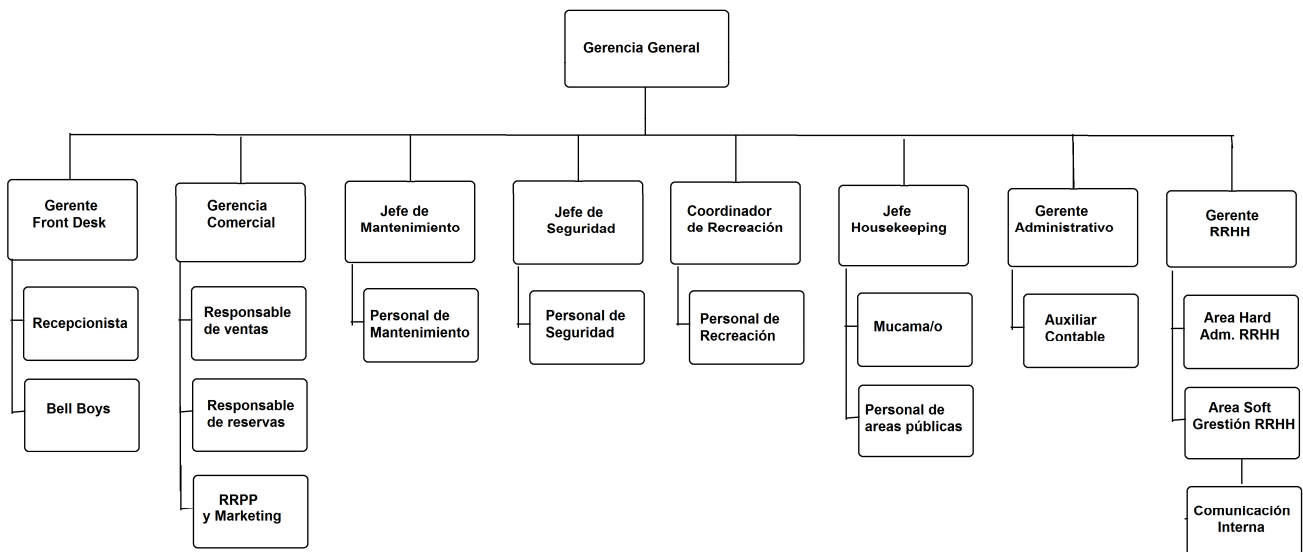
Anexo 1:

Gráfico 1. Recursos organizacionales y especialidades administrativas (Chiavenato, 2007)



Anexo 2:

Gráfico 2. Creación Propia. Nuevo organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz



Anexo 3:

*Descripción de Puestos: Gerente de Recursos Humanos. Elaboración propia*

#### DATOS GENERALES DEL PUESTO

Título del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Gerencia: Recursos Humanos

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Auxiliar de Recursos Humanos

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del Puesto:

Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en el logro de sus metas y estrategias de negocio.

Funciones y Responsabilidades Principales:

1. Definir, en conjunto con la Gerencia General, la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa, dentro de las directrices fijadas por la Gerencia General y la Dirección y de acuerdo a las estrategias del negocio.
2. Establecer, en conjunto con la Gerencia General, los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento.
3. Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos para las actividades relacionadas a su gestión en las distintas áreas de la empresa.
4. Asesorar a la Gerencia General y otras gerencias de la empresa, en temas relacionados a su gestión.

5. Establecer y analizar indicadores de gestión de su área y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la actividad.
6. Asesorar al grupo gerencial de la empresa en temas relacionados con las mejores prácticas en administración de Recursos Humanos tales como, manejo de relaciones laborales, acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc., según sea requerido. Efectuar los trámites en casos de terminación laboral y representar a la empresa ante el Ministerio de Trabajo.
7. Asegurar, por parte de la empresa, el cumplimiento de las disposiciones legales del país en materia laboral.
8. Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, con el objeto de garantizar la disponibilidad de personal, según sea requerido.
9. Planificar, controlar y ejecutar las acciones de personal (promociones, traslados, vacaciones, liquidaciones, incapacidades, etc.), de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
10. Administrar y custodiar los expedientes del personal de la empresa y ejecutar labores administrativas relacionadas a su gestión, tales como preparación de cartas (cartas de trabajo, cartas de recomendación), autorizaciones de descuento, etc.
11. Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y a las políticas y procedimientos establecidos para este fin.
12. Administrar el sistema de compensación de empleados de la empresa (escala salarial, beneficios, aumentos de salario, etc.), asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos y que el mismo se mantenga acorde con las ofertas del mercado.
13. Planificar, controlar y coordinar el programa de evaluación de desempeño del personal de la empresa, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal de la empresa.

14. Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera que permitan un mejoramiento constante y de superación del recurso humano de la empresa.

15. Planificar, diseñar e implementar programas de motivación e incentivos dirigidos al personal de la empresa a fin de fortalecer un ambiente laboral positivo, de auto-superación y de servicio al cliente.

16. Brindar apoyo y orientación al personal de la empresa en identificación, solución y/o prevención de conflictos, con el fin de reducir el impacto de factores que influyan en la efectividad de su desempeño dentro de la organización.

17. Administrar la relación con proveedores de la empresa relacionados a su gestión.

18. Garantizar la disponibilidad de recursos en su área y velar por que los colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.

19. Presentar reportes periódicos a la Gerencia General sobre los resultados de su gestión.

20. Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas al área bajo su gestión.

21. Realizar cualquier otra función asignada al puesto.

## FACTORES DETERMINANTES

Contenido Organizacional

## COMPLEJIDAD DE FUNCIONES

Nivel de dificultad, complejidad o diversidad de las funciones desempeñadas en el puesto. Alto

## IMPACTO ORGANIZACIONAL

Forma en la que impactan las funciones del puesto a la organización en el logro de sus metas estratégicas.

Mediano (Mediano Alto)

Conocimientos y Habilidades

#### EDUCACIÓN FORMAL

Conocimientos básicos requeridos para ocupar el cargo y realizar las funciones en forma eficiente. Pueden ser adquiridos por medio de la educación formal y/u otros medios de instrucción. Licenciatura en el área correspondiente, o tener conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes. Dominio del idioma inglés fluido, nivel avanzado.

#### EXPERIENCIA

Con la finalidad de realizar el trabajo de manera satisfactoria se requiere experiencia de 3 a 5 años en empresas de servicio con dotación de personal similar (80 a 100 personas).