



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Comunicación interna y formación de líderes coach como herramientas claves en la gestión organizacional del Hotel Howard Johnson.

Alumna: Sofía Gisel Vaca

DNI: 40317976

Legajo: VRHU13238

Universidad Empresarial Siglo 21

2020

Resumen

El presente trabajo final de grado propuso la aplicación de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, durante el periodo comprendido entre agosto del 2020 y febrero del 2021, a través de la implementación de herramientas comunicacionales como las reuniones departamentales y el uso de una intranet.

El objetivo de este trabajo fue el desarrollo de un plan de acciones orientado a la mejora de la comunicación interna de la empresa. Para asegurar una mayor eficacia del mismo, se analizó en profundidad su contexto interno y externo, por medio de herramientas como PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, FODA y la Cadena de valor de Porter.

Se llegó a la conclusión de que, por medio de la aplicación de este plan, el Hotel Howard Johnson logrará un incremento en su rentabilidad anual gracias a la mayor optimización de sus recursos humanos.

Palabras Claves: Plan de comunicación interna, Lideres Coach, TICs, Capacitación.

Abstract

This final degree project proposed the application of an internal communication plan and training of coach leaders for the Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, during the period between August 2020 and February 2021, through the implementation of communication tools such as departmental meetings and the use of an intranet.

The objective of this work was to develop an action plan aimed at improving the company's internal communication. To ensure greater efficiency, its internal and external context was analyzed in depth, using tools such as PESTEL, Porter's 5 Forces, SWOT and Porter's Value Chain.

It was concluded that, through the application of this plan, the Howard Johnson Hotel will achieve an increase in its annual profitability thanks to the greater optimization of its human resources.

Key Words: Internal communication plan, Coach Leaders, ICTs, Training.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis externo de la empresa</i>	7
<i>Análisis interno de la empresa</i>	14
Marco Teórico.....	17
<i>Comunicación organizacional interna</i>	17
<i>Tecnologías de la comunicación y la información</i>	18
<i>Liderazgo Coach</i>	19
Diagnostico	20
<i>Conclusión diagnostica</i>	21
Plan de implementación.....	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Reuniones interdepartamentales</i>	23
<i>Creación de Intranet o Portal del empleado</i>	25
<i>Capacitación coach de líderes y mandos medios</i>	27
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	29
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	29
Conclusiones	30
<i>Recomendaciones</i>	30
Referencias.....	32
Anexos	34
<i>Anexo 1: Modelo de cronograma de reuniones</i>	34
<i>Anexo 2: Modelo de acta de reunión</i>	35
<i>Anexo 3: Cronograma de capacitación</i>	36

Introducción

En la actualidad, la actividad turística es la cuarta generadora de ingresos en Argentina, constituyendo el 10,3% del PBI del país. Según datos brindados por el INDEC (2019), en el mes de diciembre el total de viajeros hospedados fue de 1,7 millones, un 4,8% mayor que el año anterior. Es por lo anteriormente mencionado, que las industrias hoteleras son una parte esencial en el motor de la economía argentina y deben ser administradas y gestionadas de la manera más eficiente para cumplir con los objetivos propuestos.

En el año 1997, la cadena hotelera Howard Johnson abre las puertas de su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires y dos años más tarde desembarca en las diferentes provincias del país.

Howard Johnson Plaza Resort Spa Villa Carlos Paz se inaugura en el año 2011, y se constituye como una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea. Actualmente el equipo de trabajo está conformado por 80 empleados.

El hotel adoptó la modalidad comercial condo hotel que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. A su vez, también disponen de acciones en ladrillos de concreto.

A pesar de que la estructura organizacional del hotel se encuentra fuertemente afianzada, con una baja tasa de rotación y con empleados altamente comprometidos, se presentan algunas problemáticas relacionadas con la comunicación interna y la capacitación de los jefes y gerentes de las principales áreas del establecimiento.

En la actualidad, las estrategias y planes de comunicación interna son prácticamente inexistentes. El único medio utilizado para informar las novedades de la empresa son las

reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas. Se evidencia que la comunicación descendente, es decir entre jefes y empleados, es deficiente y poco regular lo que produce que se creen errores y disminución en la productividad de los empleados . Es por lo dicho anteriormente que se producen retrasos en la planificación de los proyectos y el flujo de comunicación se ve interrumpido por no contar con los mecanismos necesarios para coordinar la actividad de todas las áreas departamentales. Chiavenato (2009) afirma lo siguiente:

Por regla general, los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores. (p. 509)

Por otra parte, también se pueden observar inconvenientes al momento de gestionar el talento de la empresa. Tanto los jefes de cada departamento como los gerentes son capacitados frecuentemente, pero estas capacitaciones solo se centran en la adquisición de habilidades técnicas, dejando de lado la inteligencia emocional y las herramientas para gestionar las emociones y la motivación de los empleados a su cargo. Esto genera grandes dificultades al momento de manejar las relaciones laborales dentro del establecimiento, especialmente entre jefe y subordinado, impactando directamente en los niveles de motivación, productividad y rentabilidad del hotel.

A continuación se mencionan algunos antecedentes considerados relevantes para este reporte de caso:

Cristian Alejandro Marchesán (2017) realizó, en el marco de su tesis final de graduación, un estudio en la ciudad de Buenos Aires donde expone los principales aportes que realiza el coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial. Dicha investigación fue de tipo cualitativa y exploratoria, ya que los datos se obtuvieron a través de entrevistas a líderes de distintas organizaciones y a más de 70 coaches empresariales egresados de la escuela de coaching ontológico CEOP (centro de entrenamiento ontológico

y profesional). El análisis permitió llegar a la conclusión de que el coaching brinda a las organizaciones y sus empleados la posibilidad adquirir las llamadas “habilidades blandas” (comunicación efectiva, gestión emocional, manejo de trabajo grupal, entre otras) facilitando la comunicación organizacional, la adaptación a los diferentes cambios de escenarios que puedan presentarse y estimulando el desarrollo de los recursos humanos de una empresa.

Por otra parte, Carla Soledad Soto (2012) realizó un proyecto de aplicación profesional basado en la empresa Model Plac SRL, perteneciente al rubro de la industria metalúrgica, con el objetivo de demostrar la relación existente entre la forma de liderar y la comunicación interna de una empresa. El enfoque metodológico empleado fue de tipo cuantitativo y descriptivo, utilizando como instrumentos para recolectar datos el análisis de documentos secundarios, entrevistas, encuestas y observación directa. El principal objetivo de su propuesta fue que, a través de capacitaciones, los líderes logaran adquirir las competencias y herramientas necesarias para lograr una mayor eficacia en la conducción de sus equipos de trabajo y cumplir con los organizacionales propuestos.

Realizar estudios sobre la gestión de la comunicación interna dentro de las organizaciones es de vital importancia ya que es una herramienta imprescindible para la correcta coordinación interdepartamental y es la que permitirá alcanzar los objetivos propuestos y conseguir que la organización sea rentable y altamente competitiva. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito a los cambios constantes del mercado en el que están insertas, han de saber motivar a su equipo humano. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía, logrando que éstos se comprometan al máximo con los objetivos de la organización.

Y si todo lo anterior va acompañado de un liderazgo basado en la confianza, el trabajo en equipo y la escucha activa, los resultados no solo impactaran positivamente en el desempeño de sus colaboradores y en el clima laboral, sino que también se verá reflejado en los resultados financieros y contables de la compañía.

Análisis de la situación

Howard Johnson Villa Carlos Paz es una empresa hotelera familiar perteneciente al Grupo Wyndha Worldwide. Desde sus comienzos, el proyecto tuvo como fin construir un Condo hotel, que hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Todos los hoteles cuentan con centros de convenciones, restaurantes equipados para todo tipo de reuniones y un servicio adaptado a todas las necesidades.

A la fecha, la empresa cuenta con 80 empleados que trabajan de manera permanente en las instalaciones del hotel. El organigrama tiene una estructura horizontal, donde es el gerente general el que controla y distribuye las funciones de cada uno de los jefes de los departamentos. Cada puesto de trabajo cuenta con una exhaustiva descripción de sus características y responsabilidades. A su vez, cuando una persona para ser parte del staff del hotel, esta recibe un Manual de Inducción que contiene cuestiones generales de la empresa: misión, visión, valores, pautas de trabajo, organigrama, procedimientos internos y beneficios para los empleados, entre otros.

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones y los inversionistas. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto que, desde la Gerencia, se delinearán las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa.

La comunicación interna entre los directivos del hotel y sus empleados es deficiente, ya que la misma se da en ámbitos informales y en las horas de descanso, lo que no permite asegurar si el mensaje fue entendido con claridad ni despejar dudas.

A continuación, se procederá a realizar un análisis PESTEL, para relevar y evaluar los factores externos que afectan el desarrollo de la organización:

Factor político

. Una de las decisiones que tomó el ex presidente Mauricio Macri fue la reducción de los feriados turísticos. La Cámara Argentina de Turismo (2019) se opuso a esta medida al afirmar que “esos días contribuyen al impulso de las economías regionales y la

generación de empleo”. Ese año se estimó que más de 11,5 millones de personas se movilizaron durante los feriados, generando una recaudación de 100.000 millones.

El año 2019 se destacó por ser un año electoral, por lo que el escenario político fue de gran incertidumbre y especulación, especialmente en torno al futuro socioeconómico de la Argentina.

En el presente año 2020 se está dando una fuerte crisis producida por la aparición del virus COVID-19, impactando directamente en las actividades turísticas y hoteleras debido a que se prohibió la circulación de personas, ya sea por tierra o por aire, y se ordenó el cierre de los hoteles y alojamientos con el fin de evitar la propagación de la enfermedad. La titular de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (Fehgra) Graciela Fresno expuso su preocupación sobre el futuro de la industria hotelera:

Los hoteles han visto caer sus reservas en un 100% y la ocupación se va deteriorando cada vez más y va a llegar a 0. A su vez, la gastronomía redujo su trabajo en más de 50% en algunos lugares y en otros directamente está cerrada. La situación del sector es alarmante. (Infobae, 2020)

Con el objetivo de paliar el impacto económico de la pandemia del COVID-19, el Gobierno Nacional anunció una serie de medidas para garantizar la producción y el empleo en el país. En primer lugar, se eximirá el pago de contribuciones patronales a las empresas de turismo, transporte de pasajeros y hoteles. A su vez, se ampliará el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para garantizar el empleo de aquellos que trabajan en empresas afectadas por la emergencia sanitaria. Por último, se hará una inversión de \$100.000 millones que serán destinados a obras viales y de infraestructura económica, turística, construcción y refacción de viviendas, escuelas y jardines maternos.

Por otra parte, según datos brindados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social, en noviembre de 2019, el número de trabajadores registrados se redujo un 0,2%, lo que representa a alrededor de 19,3 mil trabajadores menos. El sector de hotelería y restaurantes registro una caída interanual del -2,8%.

Factor económico

El ámbito económico del país ha sido en los últimos años el más difícil de predecir y controlar. Uno de los factores que más impacto produce es la inflación, la cual fue de un 2,0%, generando una variación interanual de un 50,3 % en el mes de febrero. El sector de restaurantes y hoteles es la división que mostró mayor aumento a nivel nacional con un 3,1%. Las razones detrás de estas cifras son, en gran medida, las altas tasas de interés y la devaluación del valor de la moneda. Como consecuencia de lo anterior, se produce una caída del producto bruto interno (PBI), el cual en enero de 2020, registró una variación de -1,8% respecto al mismo mes de 2019, acumulando una caída del 2,2% anual.

Por otro lado, según datos del Indec (2020), el índice de salarios total verificó un incremento de 6,0% en enero de 2020 respecto de diciembre de 2019, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 6,4% y un aumento en los salarios del sector privado no registrado de 4,1%.

Una de las decisiones que tomó Alberto Fernandez al asumir su presidencia fue la aplicación de un impuesto del 30% a la venta de pasajes al exterior y servicios en dólares, lo que se conoció como “Impuesto PAIS”, con el objetivo de promover y reactivar el turismo interno lo cual generó un elevado incremento de las reservas hoteleras y la compra de pasajes. No obstante, Aldo Alias, presidente de la Cámara Argentina de Turismo (CAT), dio su opinión al respecto oponiéndose a la aplicación de dicho impuesto:

Esto trae perjuicio para la actividad y lejos está de generar un beneficio. Comprar pasajes va a costar un 30%, eso va a implicar que menos argentinos salgan al exterior y eso va a traer problemas de conectividad, porque las líneas aéreas van a pensar si quieren seguir trabajando en Argentina. (Perfil, 2019)

Debido a la aparición del virus COVID -19, una de las medidas adoptadas fue el cierre de todos los establecimientos hoteleros, por lo cual éstos debieron cancelar todas sus

reservas, lo cual generó pérdidas irre recuperables y la caída de un 7,4% interanual en los arri vos y un 19% en las partidas.

Factor social

Según el informe turístico brindando por FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), en diciembre de 2019 se estimó 4,0 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Representa un incremento de 5,7% respecto diciembre de 2018. Las pernoctaciones de residentes en Argentina subieron 5,5% y las de no residentes un 6,1%.

La estadía promedio en Carlos paz fue de 2,5 noches, ubicándose en el sexto lugar en cantidad de pernoctaciones y en el octavo lugar en cantidad de visitantes.

Se pueden observar cambios en la forma de vacacionar de las personas, las cuales optan cada vez más por un turismo sustentable o *ecofriendly*, con actividades al aire libre, un mayor contacto la naturaleza y un consumo que ya no se basa solo en vacacionar sino que también tiene en cuenta el impacto en el medio ambiente al momento de elegir a que lugar ir y donde hospedarse.

La llegada de las aerolíneas *low cost*, el mejoramiento de la conectividad y el importante aumento del turismo de negocios, así como de congresos y convenciones han permitido un incremento importante en los niveles de ocupación de los hoteles argentinos en los últimos años, no sólo por las convenientes tarifas ofrecidas sino además por la mayor conexión brindada.

Factor tecnológico

En los últimos años, la tecnología ha cambiado radicalmente la manera de vivir y de consumir de las personas, revolucionando cada sector de la sociedad; y el sector turístico y hotelero no ha sido ajeno a dichos cambios.

Uno de ellos fue la posibilidad de realizar el *check-in* y el *check-out* a través de la descarga de aplicaciones en el teléfono móvil, lo que permite agilizar y reducir el papeleo a mínimos para que los huéspedes puedan dedicarse exclusivamente a disfrutar de su estadía.

También se crearon aplicaciones con el fin de que, antes de elegir en que hotel hospedarse, la persona pueda comparar las tarifas y optar por las más convenientes.

Son cada vez más los hoteles que han decidido implementar el uso de llaves magnéticas, lo que no solo produce una disminución del consumo de energía, obteniendo unos ahorros que oscilan entre el 10% y el 30%, sino que a su vez facilita el acceso a los huéspedes y brinda un trato más personalizado.

Ecológico

El segmento hotelero se preocupa cada vez más por asentar su compromiso con el medio ambiente. La implementación de acciones sustentables ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una práctica necesaria para cualquier negocio.

Actualmente, los hoteles cuentan con la posibilidad de obtener una certificación a través del programa Hoteles más Verdes, el cual fue creado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República (AHT), validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), y cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación. Todos los años se lleva a cabo el Concurso Nacional al Mejor Proyecto de Hotelería Sustentable en la República Argentina: Hoteles más Verdes, el cual tiene por objetivo reconocer y premiar los mejores proyectos de innovación aplicada para la integración de los principios de sustentabilidad en la cadena de valor de la hotelería del país.

A su vez, también existe la norma ISO 14001, la cual alienta a que las empresas se comprometan e involucren con la protección del medio ambiente. A través de la misma, se busca gestionar el equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental.

Legal

En cuanto al aspecto legal, a nivel nacional el turismo se rige por la ley 25.997, ley nacional de turismo, promulgada el 5 de enero de 2005. La misma tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación,

conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales.

En la provincia de Córdoba todos los establecimientos hoteleros deben cumplir con la ley 6.483, ley de alojamiento turístico, sancionada el 9 de diciembre de 1980. La misma establece las normas y modalidades a las que deben ajustarse todo establecimiento inscripto en la Dirección de Turismo.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes

El hotel tiene identificado 3 segmentos de clientes: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Su poder de negociación es alta ya que los usuarios siempre cuentan con la posibilidad de no elegir un hotel si éste no satisface sus necesidades, lo cual no representa un alto costo para ellos. Con el avance de la informática, la internet y la aparición de aplicaciones como *Trivago* o *Booking*, la cantidad de información sobre los servicios disponibles a la que un comprador puede acceder es cada vez mayor, lo que produce un aumento en las exigencias y requerimientos al momento de elegir donde hospedarse.

2. Poder de Negociación de los proveedores

El poder que poseen los proveedores, en especial en el caso de las agencias de turismo, es alto, ya que de ellos dependerá el envío de los turistas a los distintos centros de hospedaje. Carlos Paz es una ciudad que cuenta con una gran cantidad de hoteles y agencias de viajes, por lo que son muchas las oportunidades de negociar y elegir que tienen los proveedores al momento de escoger con cuales establecimientos trabajarán.

En cuanto a los insumos necesarios para que el hotel funcione, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los establecimientos hoteleros cuentan con diferentes alternativas para la adquisición de insumos y materias primas, pudiendo elegir según el precio más conveniente.

3. Amenaza de nuevos competidores

Debido a la actual situación crítica y cambiante por la que atraviesa el país y la inestabilidad económica y política que se presenta, las posibilidades del ingreso de nuevos competidores al mercado son bajas. Las barreras de entradas son altas ya que los hoteles de 4 y 5 estrellas necesitan de una inversión muy elevada para su infraestructura y de un gran capital inicial para sostener las operaciones y procesos necesarios para su funcionamiento.

Además, el costo de posicionarse fuertemente en el mercado, de generar una fidelidad con los potenciales clientes y de relacionarse con los proveedores es alto dado que todo lo anterior requiere de varios años en el mercado para entender como éste funciona, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores en el sector.

4. Rivalidad entre los competidores

En cuanto se refiere a hoteles de categoría 4 estrellas en Carlos Paz, la competencia entre ellos es alta. Actualmente los competidores del hotel son el hotel Amerian de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro. La oferta de hoteles en cuanto a los servicios y prestaciones brindadas son similares, lo que produce que no exista una gran diferenciación entre ellos, generando un nivel de rivalidad elevado. Entre las ventajas competitivas que distinguen al Hotel Howard Johnson se pueden mencionar los servicios de spa, de relajación, salón de eventos para 300 personas, una ética basada en la sustentabilidad y un equipo de trabajo con vocación de servicio.

5. Productos o servicios sustitutos.

Por ser Carlos Paz una de las ciudades más turísticas del país, son muchos los productos y servicios sustitutos que pueden encontrarse. En la actualidad son cada vez más las personas que optan por el alquiler de departamentos, casas, cabañas, campings, apart hoteles, entre otros. El avance de la internet y la aparición de páginas web como *Airbnb*, *Booking*, *Kayak*, *Trivago*, entre otras, le ha permitido a los clientes en los últimos años tener más posibilidades de comparar las ofertas disponibles antes de elegir donde hospedarse.

Análisis interno de la empresa

Tabla 1. *Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado y con vocación de servicio. 2. Howard Johnson Carlos Paz forma parte de una reconocida cadena internacional. 3. Compromiso con el medio ambiente y certificación Hoteles Más Verdes. 4. Cuenta con una adecuada infraestructura para sostener todas las actividades y procesos internos. 5. Internacionalización de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La aparición y auge de las aerolíneas low cost. 2. Aplicación del Impuesto PAIS, fomentando el turismo nacional. 3. Mayor conectividad y facilidad de arribo por vías áreas como terrestres. 4. Barreras de entrada altas, lo que reduce las posibilidades de nuevos competidores. 5. El hotel se encuentra ubicado en una zona de gran demanda turística, tanto nacional como extranjera.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de comunicación interna deficiente. 2. Informalidad en la transmisión de información. 3. Gerente y jefes de área con carencia de competencias para la gestión de equipos de trabajo. 4. Inducción poco eficiente cada vez que un nuevo colaborador ingresa al hotel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política-económica que perjudican la demanda. 2. Grandes pérdidas económicas debido al cierre de hoteles por el virus COVID-19. 3. Constantes cambios en los hábitos de consumo de la sociedad. 4. Competencia elevada entre hoteles de la misma categoría.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cadena de valor

Actividades de soporte

- **Infraestructura:** Hotel Howard Johnson cuenta con infraestructura moderna, que le permite llevar a cabo todos sus procesos internos de manera eficaz. También se relaciona con varios inversores bajo la modalidad de condo hotel, quienes son propietarios de parte de las instalaciones según el porcentaje invertido.
- **Recursos Humanos:** Actualmente, el hotel cuenta con una dotación de 43 colaboradores, los cuales son motivados a través de un sistema de beneficios. A su vez, también se cuenta con un programa de inducción y capacitación del personal.
- **Tecnología:** El hotel utiliza los sistemas de gestión Flexxus, Opera y Arion. Para el cuidado y gestión del agua también se recurre a la tecnología.
- **Compras:** En el hotel se realizan compras de insumos que son necesarios para, por un lado su funcionamiento como por ejemplo librería, maquinaria, etc, y por otro, elementos de seguridad para el personal como uniformes, guantes, entre otros.

Actividades primarias

- **Logística interna:** Inicia con el *check in* y el ingreso de huéspedes, a quienes en ese momento se les realiza una encuesta en relación a cómo llegaron al hotel.
- **Operaciones:** El hotel realiza diversas operaciones, entre las cuales se puede mencionar servicio a la habitación, organización de eventos y mantenimiento general.
- **Logística externa:** En el momento de la salida de un huésped se realiza el *check out* y a su vez se le envía una encuesta de satisfacción a su email para conocer el grado de conformidad que tuvo con el servicio prestado.

- Marketing y ventas: Se refiere a las actividades de promoción, investigación de mercado, ventas y reservas de habitación, organización de eventos solidarios y realización de convenios con los sponsors.
- Servicios postventa: Es en este momento donde se realizan las encuestas de satisfacción a los huéspedes, el seguimiento de ventas y compras repetidas y la resolución de quejas.

Prestar atención a los modos de comunicarse que emplean los directivos y gerentes dentro de una empresa es imprescindible ya que esto permitirá mejorar los circuitos de información en todos los ámbitos y optimizar los canales de comunicación frente a los cambios que se den en su contexto, colaborando en el rendimiento de todas las áreas organizacionales.

Los líderes coach se constituyen como unos de los elementos más importantes ya que son los encargados de gestionar y administrar los recursos humanos que integran su personal para de esa manera lograr que los mismos se sientan motivados y productivos en sus puestos de trabajo y se alineen sus objetivos con los de la organización donde se desarrollan, permitiendo que cualquier estrategia que se lleve a cabo se convierta en una ventaja competitiva a largo plazo.

Marco Teórico

Durante este marco teórico, se expondrán los conceptos y autores considerados relevantes para comprender la importancia que tiene la comunicación interna organizacional en una empresa, la implementación de las denominada TICs para la optimización de los procesos comunicacionales y el valor de los líderes coach en la gestión del personal.

Comunicación organizacional interna

Como punto de partida, se recurre al concepto sobre comunicación interna que brinda Fernández Collado (2009) quien la describe como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

Dicho autor aclara que para que exista comunicación entre los miembros de una empresa es necesario que éstos compartan un mismo sistema de símbolos y significados referentes y que además las personas intervinientes en este proceso estén unidas por una experiencia común (Fernandez Collado, 2009).

Para completar la línea teórica, Villafañe (2016) menciona las 4 funciones principales que persigue toda comunicación en una organización:

1. Implicación del personal.
2. Armonía de las acciones de la empresa.
3. Cambio de actitudes.
4. Mejora de la productividad

De lo anteriormente mencionado se desprende que, para que una organización logre ser competitiva y rentable en el largo plazo, la comunicación interna debe ser considerada

como uno de los pilares fundamentales en cualquier estrategia empresarial y esto solo será posible si todos los empleados logran comprender el valor de esta herramienta y se comprometen a implementarla como parte de su vida laboral.

Tecnologías de la comunicación y la información

El avance tecnológico en los últimos años ha cambiado radicalmente la forma de gestionar las empresas y, por lo tanto, el modo de administrar el área de Recursos Humanos. Las nuevas tecnologías de la comunicación y la información han impulsado la transformación de las organizaciones, ya que funcionan como un estímulo externo que les obliga a cuestionarse los procesos, la ética y la filosofía de su trabajo para mejorar y adaptarse a los nuevos contextos.

Rodríguez Bermúdez (2014) señala los beneficios que aportan las TICs a las organizaciones que deciden implementarlas:

- Reducción de los costes propios de cada proceso.
- Mejor coordinación de procesos internos.
- Reducción de los costes de colaborar con otros y los costes de los propios clientes, proveedores y socios de negocio.
- Mayor agilidad, reduciendo los tiempos para llegar al mercado o servir a los clientes.
- Inversión en nuevos canales y puntos de venta.
- Facilitación del proceso de crecimiento y desarrollo organizacional.

Sin embargo, la sola aplicación de estas tecnologías en los procesos de comunicación no basta para generar un impacto considerable y notorio. Lo que va a determinar el grado de valor y la ventaja competitiva que esta herramienta proporcione será la manera en que las empresas, sus empleados y directivos la utilicen e implementen en sus puestos de trabajo (Rodríguez Bermúdez, 2014).

Liderazgo Coach

Son cada vez más las compañías que han decidido implementar nuevos estilos de liderazgo para gestionar sus recursos humanos y lograr mantenerse competitiva en el tiempo. Una de las prácticas más populares actualmente es el coaching profesional.

Echeverría (2012) propone el líder coach como la nueva figura en la gestión empresarial, quien tiene como principal función “facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje” (p. 97). De esta manera, la práctica del coaching ontológico favorece el desarrollo de las habilidades de todos los miembros del equipo de trabajo para que éstos consigan alcanzar su máximo potencial y se muevan en pos de un objetivo común.

En virtud de lo antes dicho, Cardona Herrero (2018) señala las 5 competencias que todo coach debe poseer para llevar a cabo esta práctica de manera exitosa:

- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Suspensión de juicios y prejuicios
- Discreción
- Ética (p.42).

Se puede concluir que un plan de comunicación interna es una poderosa herramienta estratégica que funciona como un mecanismo integrador de la acción humana y permite un mayor flujo de información entre todas las áreas de una organización; pero si se pretende que este flujo comunicacional alcance su máxima eficiencia, es indispensable la implementación de las TICs con el fin de que los equipos de trabajo puedan coordinar las actividades de la manera más fluida y dinámica posible. No obstante, toda nueva estrategia que se pretenda ejecutar será viable solo si se cuenta con líderes que estén capacitados para comprenderla y transmitirla a todos los integrantes de cada departamento, logrando que los empleados incorporen y transformen este plan en una práctica organizacional cotidiana.

Diagnostico

Con respecto a las problemáticas detectadas, se puede mencionar que el hotel no cuenta con canales profesionalizados de comunicación, a través de los cuales todos los empleados de las diferentes áreas puedan relacionarse e intercambiar información, lo cual genera demoras en el cumplimiento de los objetivos y dificultades al momento de tener que coordinar las diferentes acciones y actividades. En cuanto al uso de la tecnología en el hotel, se utilizan los correos electrónicos, siendo éste el único canal digital empleado para informar a los trabajadores sobre las novedades y las tareas a realizar.

Por otro lado, los jefes de área y mandos medios presentan necesidades de capacitación que les permita desarrollar habilidades necesarias para gestionar el personal a su cargo, ya que la principal dificultad se encuentra en la humanización y flexibilización de los procesos de gestión de recursos humanos lo cual, si se logra, facilitará y mejorará la relación entre jefe y subordinado.

Toda empresa que procure llevar a cabo un cambio de estrategia con el fin de aumentar su productividad y/o rentabilidad, debe concebir a la comunicación organizacional y el liderazgo como partes fundamentales en la columna vertebral de toda estructura empresarial. Es indispensable que, en primer lugar, el hotel se replantee la manera en la que se comunica y relaciona con sus empleados y luego, que este proceso comience a ser pensado no solo como una mera transmisión de información sino como una herramienta estratégica que permitirá alinear los objetivos y metas de la organización con la de sus trabajadores.

Las TICs serán el medio a través del cual dicho plan cobre relevancia y sea puesto en práctica por los miembros de cada área departamental, impactando tanto en el clima laboral interno como también en los resultados financieros a largo plazo.

En relación al coaching, a pesar de ser una práctica relativamente nueva, se ha demostrado que si se la gestiona adecuadamente les proporcionará a los líderes las competencias, habilidades y aptitudes que requieren para motivar a su equipo de trabajo y llevar delante de manera exitosa todo proceso de cambio que puedan darse en cualquier ámbito de una organización.

Conclusión diagnóstica

De todo lo anteriormente dicho, se puede concluir que la falta de un programa formal de comunicación interna en el hotel Howard Johnson conlleva a que se produzcan discrepancias entre los diferentes colaboradores al momento de coordinar sus actividades, impactando directamente en su desempeño y la calidad del servicio brindado a los clientes.

La implementación de este plan de comunicación beneficiará a la empresa en todos sus ámbitos organizacionales: en términos económicos, se prevé que su ejecución genere un incremento en la rentabilidad del hotel en un 5%, lo cual se traduce en una mayor llegada a potenciales clientes.

Es fundamental que el hotel, para controlar aspectos claves que favorezcan el desarrollo y la comunicación con sus recursos humanos, y que cuenten con procesos estandarizados como lo son las reuniones interdepartamentales mensuales y una red privada de empleados, ya que esto permitirá obtener e intercambiar información certera y clara sobre los diferentes aspectos de la organización de manera más rápida y ágil.

Finalmente, la profesionalización de este ámbito y el nuevo rol que asumirán los gerentes y mandos medios como coaches, va a ser el camino que permitirá consolidar la imagen del hotel en Villa Carlos Paz como líder en su sector, por lo que este plan también se volverá un factor diferencial frente a sus competidores de la misma categoría.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos paz, a través de la implementación de nuevas herramientas comunicacionales y la capacitación de líderes y mandos medios, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5%.

Objetivos específicos

1. Promover la comunicación interna bidireccional del hotel a través de la incorporación de reuniones interdepartamentales con el fin de que la información entre empleados se transmita y difunda de manera más fluida y eficaz.
2. Implementar y potenciar el manejo de las TICs en todas las áreas organizacionales por medio de la creación de una intranet, con el propósito de agilizar la toma de decisiones y fomentar un espacio compartido de conocimientos y experiencias entre los miembros del hotel.
3. Brindar una capacitación a los gerentes y mandos medios en técnicas de coaching empresarial, que contribuya a facilitar el desarrollo y fortalecimiento de sus equipos de trabajo a los efectos de mejorar su desempeño y su productividad.

Alcance

- Temporal: Este proyecto se desarrollará en el plazo de 7 meses, a partir de Agosto del 2020 hasta Febrero de 2021
- Geográfico: Este plan de comunicación y capacitación transcurrirá en el Hotel Howard Johnson, ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz. El desarrollo del mismo estará limitado a la reactivación de la actividad hotelera regional en la ciudad de Córdoba.

I. Reuniones interdepartamentales

Con el objetivo de lograr un mayor flujo de información y retroalimentación entre los empleados de las diversas áreas del hotel, se implementaran reuniones interdepartamentales: El primer paso para lograr que estas reuniones se realicen de forma ordenada y planificada será informar a todos los empleados de la aplicación de esta nueva herramienta, a través de un encuentro con los mismos que tendrá como fin explicar su modalidad.

Posteriormente, se creará el cronograma (Ver anexo 1) donde se fijarán las fechas de las reuniones, las cuales se realizarán una vez al mes, la hora y los participantes que intervendrán en cada caso. Luego de que la gerencia apruebe tanto las fechas como los temas a tratar, se enviará un correo electrónico con el cronograma a cada uno de los empleados y jefes de área que deban acudir según la ocasión.

Toda decisión que sea tomada durante las reuniones deberán constar en el acta de reunión (Ver anexo 2).

Tabla 2. Recursos Involucrados

Herramienta	Recursos a utilizar		
	Humanos	Físicos	Técnicos
Reuniones mensuales	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general -Jefe de RR.HH -Jefes de Área -Empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Computadoras -Sala de reuniones. - Pizarra -Cuadernos -Documentos necesarios. -Agendas. -Acta de reuniones. -Elementos de librería 	<ul style="list-style-type: none"> -Correos electrónicos. -Sistemas informáticos

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 3. *Presupuesto*

Concepto	Costo por unidad	Costo total
Elementos de librería	\$750	\$6.000
Actas de reuniones	\$ 60	\$480
Honorarios de RR.HH	\$ 5.720	\$5.720
	Total: \$ 12.200	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 4. *Diagrama de Gantt*

N°	Actividad	Agos-2020	Sept-2020	Oct-2020
1	Informar a los empleados sobre la nueva herramienta a implementar.	█		
2	Creación de cronograma.	█	█	
3	Aprobación del cronograma.		█	
4	Envío del cronograma a los correos electrónicos de los empleados que participaran.		█	
5	Reunión interdepartamental.		█	
6	Control y seguimiento.			█

Fuente: Elaboración propia (2020).

Cada 2 meses se realizará un control a través de un encuentro entre el jefe de RR.HH y los jefes de departamento con la finalidad de verificar si las reuniones están generando el impacto esperado.

II. Creación de Intranet o Portal del empleado

La intranet será la segunda herramienta a incorporar como parte de este plan, la cual funcionará como una plataforma digital a través de la cual los miembros de la empresa podrán registrarse y acceder a todo tipo de información como catálogos, listas de precios, anuncios, cronogramas, directorio de empleados, formularios de gestión, nominas, entre otros documentos.

Una vez aprobada la implementación por parte de gerencia y de los directores del hotel, se elegirá a un proveedor que será el encargado de crear la red y que trabajará junto con el área de recursos humanos y un diseñador gráfico para definir qué información se deberá incorporar y de qué manera.

Los empleados recibirán un correo electrónico donde, a través de un video instructivo, se detallará la forma de uso y también el modo de registrarse y acceder a la plataforma.

El encargado de desarrollar la plataforma de intranet y posteriormente brindar asesoría técnica será Web Media Digital, empresa radicada en la ciudad de Córdoba capital dedicada a la creación de páginas web y de aplicaciones.

Tabla 5. Recursos involucrados

Herramienta	Recursos a utilizar		
	Humanos	Físicos	Técnicos
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general -Jefe de RR.HH -Proveedor de red. -Diseñador grafico 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras. -Acceso a red wifi. -Correos electrónicos -Documentos -Video instructivo -Asesoría técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Software de intranet - Servidor de red -Hosting -Sistemas informáticos

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 6. *Presupuesto*

Concepto	Costo por unidad	Costo total
Desarrollo de software de intranet	\$ 26.560	\$ 26.560
Contratación de Web media digital	\$ 580	\$4.640
Adquisición de hosting	\$ 520	\$ 4.160
Creación de video instructivo	\$ 3.200	\$3.200
Diseñador gráfico	\$9.000	\$ 9.000
Honorarios de RR.HH	\$10.110	\$10.110
	Total: \$ 57.660	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. *Diagrama de Gantt*

N°	Actividad	Agos-2020	Sept-2020	Oct-2020	Nov-2020	Dic-2020
1	Contacto con proveedores de red intranet.	■				
2	Elección del proveedor y aprobación del presupuesto.		■			
3	Creación de la intranet.		■	■		
4	Envío del video instructivo a través del correo electrónico a los empleados.			■		
5	Reunión de control				■	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para verificar la efectividad de esta red se llevaran a cabo controles mensuales donde se verificará el nivel de participación e interacción que tuvieron los empleados en la intranet.

III. Capacitación coach de líderes y mandos medios

Con el objetivo de que tanto los líderes como los mandos medios adquieran habilidades y competencias para lograr la coordinación de acciones y la motivación de sus equipos de trabajo, se ha propuesto llevar a cabo una capacitación en técnicas de coaching ontológico.

Debido al actual contexto que se presenta en el país, se ha decidido que el programa de capacitación se dicte de modo virtual. Este programa será llevado a cabo por Dedco PNL y Coaching, centro de formación ubicado en Córdoba capital y se dictará de forma online dos miércoles al mes de 18:00 a 20:30 hs. La duración total de la capacitación es de 7 meses y constará de 14 módulos (Ver anexo 3).

Al completar la capacitación se entregara un certificado en “Capacitación Continua para las excelencias; “Las Habilidades del Líder Coach”.

La actividad incluye a: Gerente general, Gerente de Front Desk, Responsable Comercial, Coordinador de Recreación, Jefe de Housekeeping, Gerente de Administración, Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.

Tabla 8. Recursos involucrados

Herramienta	Recursos a utilizar		
	Humanos	Físicos	Técnicos
Capacitación Líderes Coach	-Jefe de RR.HH -Gerente de Front Desk. - Responsable Comercial. -Coordinador de	- Computadoras. -Acceso a red wifi.	-Programa de capacitación Dedco PNL

	Recreación. -Jefe de Housekeeping, -Gerente de Administración, -Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 9. *Presupuesto*

Concepto	Costo por unidad	Costo total
Matricula	\$1.000	\$7.000
Capacitación Lideres Coach	\$ 25.600	\$179.200
Honorarios RR.HH	\$ 7.275	\$7.275
	Total: \$ 193.475	

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Tabla 10. *Diagrama de Gantt*

N°	Actividad	Agos-2020	Sept-2020	Oct-2020	Nov-2020	Dic-2020	Ene-2020	Feb-2020
1	Contacto con Dedco PNL e inscripción de los participantes							
2	Capacitación Lideres Coach							

Fuente: Elaboración propia (2020).

Marco de tiempo para la implementación

Actividad	Inicio	Fin	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Reuniones mensuales	04/08/20	18/09/20	█	█	█	█	█	█	█
Intranet	10/08/20	15/10/20	█	█	█	█	█	█	█
Capacitación coach	11/08/20	17/02/21	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia (2020)

Evaluación del impacto de la implementación

Para analizar el impacto que tendrá este proyecto en la empresa, se utiliza la fórmula ROI o retorno de inversión. El objetivo general del plan es aumentar la rentabilidad del hotel en un 5%, la cual, según los datos financieros brindados por Howard Johnson, en el año 2018 fue de \$ 14.239.286. Al actualizar esta cifra con el índice de inflación acumulada de Mayo del 2020, la cual fue de 11.1 %, resulta en una rentabilidad anual de \$15.819.846. Ante la situación planteada, se calculó que el beneficio obtenido será de \$ 790.992, al cual se le deberá restar los gastos presupuestados para llevar a cabo este plan, los cuales suman un total de \$ 263.335.

$$\text{ROI: } \frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI: } \frac{(\$ 790.992 - \$ 263.335)}{\$ 263.335} \times 100 = \mathbf{200 \%}$$

El porcentaje obtenido a través del cálculo del ROI refleja las ganancias financieras que el hotel Howard Johnson obtendrá gracias a la implementación de este plan, las cuales en este caso resultan en un 200 %, con una proyección de 7 meses.

Conclusiones

Si bien el Hotel Howard Johnson en los últimos años ha logrado mantenerse rentable y consolidar su imagen en la ciudad de Villa Carlos Paz, la actual falta de un proceso formal de comunicación interna genera importantes atrasos en la consecución de varios proyectos y una deficiente coordinación entre los distintos departamentos. Para dar solución a ello, se propone la puesta en práctica de reuniones interdepartamentales mensuales, las cuales aportarán un espacio de colaboración e intercambio donde cada empleado se volverá partícipe no solo de las decisiones de la organización, sino también de los resultados y los beneficios, fortaleciendo así la confianza de todo el grupo de trabajo.

Por otro lado, la introducción de un nuevo canal de comunicación llamado intranet o portal del empleado, le va a permitir al hotel contar con una red privada a medida de sus necesidades para optimizar e integrar la transmisión de información, suministrando, además, un entorno adecuado para la creación, intercambio e interacción de contenido y opinión entre los empleados.

Por último, el desarrollo de una capacitación en técnicas de coaching ontológico dirigida a los jefes de área y mandos medios de la empresa contribuirá al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión en los equipos de trabajo, mejorando su integración y logrando sinergia para conseguir un mayor nivel de desempeño y productividad.

A modo de cierre, se considera que este plan aportará valor a la organización en todos sus aspectos ya que permitirá incrementar su rentabilidad y a la vez logrará una mayor optimización de los procesos comunicacionales internos

Recomendaciones

Frente a la propuesta de este plan se debe aclarar que, si bien su implementación contribuirá a mejorar los procesos comunicacionales internos en el hotel, esto puede resultar insuficiente. Es por ello que se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ La elaboración de estrategias de comunicación que contengan acciones como encuestas de satisfacción del personal, empowerment de mandos

medios, entre otros, que permitan mejorar los flujos comunicacionales internos en el hotel.

- ✓ Hacer extensivo el uso de las TICs a las demás áreas y actividades del hotel, a través del desarrollo de un software de gestión de recursos humanos acorde a la empresa.
- ✓ Fomentar una fuerte cultura organizacional comunicativa basada en objetivos y valores compartidos, que promueva la comunicación bidireccional.
- ✓ Capacitar a toda la plantilla del hotel en materia de inteligencia emocional y trabajo en equipo, para lograr una gestión más eficaz de las relaciones entre los miembros de las distintas áreas y consolidar una estructura comunicacional abierta.
- ✓ Contratar a una persona que desempeñe el rol de Community Manager, asegurando y supervisando la eficacia de las herramientas tecnológicas implementadas en este plan y la incorporación de nuevas en caso de ser necesario.

Durante el análisis interno del hotel, se pudo detectar que, además de la falta de formalización de sus procesos de comunicación interna, también se observa un deficiente proceso de inducción cada vez que un nuevo colaborador ingresa a la empresa. Es recomendable la verificación y modificación del mismo, orientada hacia una inducción que involucre en mayor grado a los futuros jefes de área de los nuevos ingresantes, logrando que éstos se sientan partícipes de la cultura organizacional y de su lugar de trabajo desde el momento de su llegada.

Referencias

- Cardona Herrero, S. (2018). *Coaching para todos: claves para el desarrollo personal y profesional*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico : McGraw-Hill.
- Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Marchesan, C. A. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial (Tesis de grado)*. Universidad Empresarial Siglo 21, Cordoba- Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>
- Rodríguez Bermúdez, J. R. (2014). *Usos estratégicos de las TIC*. Barcelona: UOC.
- Soto, C. S. (2012). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas (Tesis de grado)*. Universidad Empresarial Siglo 21, Cordoba-Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Piramide.
- Donato, N. (19 de marzo de 2020). *El impacto del coronavirus, sector por sector: cuál es la perspectiva para comercio, industria, turismo, servicios y construcción*. Recuperado de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/el-impacto-del-coronavirus-sector-por-sector-cual-es-la-perspectiva-para-comercio-industria-turismo-servicios-y-construccion/>
- El arribo de las aerolíneas low cost aumentó la demanda de hoteles.* (6 de agosto de 2019). Recuperado de Comercio y justicia : <https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/el-arribo-de-las-aerolineas-low-cost-aumento-la-demanda-de-hoteles/>
- Hoteles más Verdes. (s. f.). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienessomos/>

INDEC. (12 de 2019). *INDEC. Encuesta de ocupacion hotelera*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_02_20F8938C3A2E.pdf

INDEC. (02 de 2020). *INDEC. Índice de precios al consumidor*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf

INDEC. (04 de 2020). *INDEC. Índice de salarios*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf

Informe del sector turistico. (marzo de 2020). Recuperado de FEHGRA: https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Turisticos/INFORME_+MAR2020_+completo.pdf

La Cámara de Turismo rechaza el dólar tarjeta: dice que no favorecerá a la industria local. (15 de diciembre de 2019). Recuperado de Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-camara-de-turismo-rechaza-el-dolar-tarjeta-y-dice-que-no-favorecera-a-la-industria-local.phtml>


Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social (marzo de 2020). *Situacion y evolucion del trabajo registrado* . Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/trabajoregistrado/trabajoregistrado_1912_informe.pdf

Anexos

Anexo 1: Modelo de cronograma de reuniones

Agenda de reuniones			
Cronograma: Lunes 5 de octubre			
Turno- horario	Participantes	Lugar	Temario
<p>Matutino</p> <p>Hora: 9:00 hs</p>	<p>-Eduardo Rodríguez</p> <p>-Miguel Santos</p> <p>-Mariela Rosseti</p> <p>-Carina Acosta</p> <p>-Franco Uriarte</p> <p>-Damián Piñero</p>	<p>Sala de reuniones 2° piso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del presupuesto. • Coordinación del proyecto de marketing.

Anexo 2: Modelo de acta de reunión

				ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO			
Tema:				Nº Acta:			
Citada por:				Fecha:		Hora inicio: Fin:	
Presidente de la reunión:				Lugar:			

PARTICIPANTES				
Nº	NOMBRE	CARGO	CONTACTO	
1				
2				
3				
4				
5				
AGENDA				
ASUNTO				
1				
2				
3				
4				
5				
CONCLUSIONES				
Nº	Tarea	Responsable	Período de cumplimiento	Observaciones

Elaborado por:	Aprobado por:	Firma:

Anexo 3: Cronograma de capacitación

ACTIVIDAD	DIA	HORARIO
Módulo 1: Claves para una comunicación efectiva	19/08/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 2: Herramientas del coaching ontológico.	26/08/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 3: Preguntando diriges: La Habilidad de Saber Preguntar	09/09/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 4: Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo del conflicto.	16/09/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 5: Conflicto = Motivador y generador permanente de energía.	14/10/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 6: Creatividad e innovación: “La creatividad nos permite reinventar nuestra vida”	21/10/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 7: La mente: introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.	11/11/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 8: El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a los resultados	18/11/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 9: Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = Motivo + Acción	09/12/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 10: Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.	16/12/20	18:00 a 20:30 hs
Módulo 11: La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal	13/01/21	18:00 a 20:30 hs
Módulo 12: Las creencias limitantes, como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadoras.	20/01/21	18:00 a 20:30 hs
Módulo 13: ¿Gestión del tiempo? o Gestión de prioridades	10/02/21	18:00 a 20:30 hs
Módulo 14: Como gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables en el trabajo	17/02/21	18:00 a 20:30 hs

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

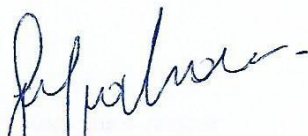
Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Vaca Sofía Gisel
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	40317976
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Comunicación interna y formación de líderes coach como herramientas claves en la gestión organizacional del Hotel Howard Johnson.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Sofiavaca_20@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:


Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____



Firma autor-tesista



Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscritas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.