



“Plan estratégico de comunicación interna y líder coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”

Alumno: ORTE, RAMIRO

DNI: 36.864.323

Legajo: VRHU12513

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen

En el presente Trabajo se desarrolló un plan estratégico de comunicación interna y formación de líder coach sobre el Hotel Howard Johnson ubicado en la Ciudad de Villa Carlos Paz. El mismo cuenta con una antigüedad de 9 años en la provincia, con un proyecto de Condo Hotel y manteniendo la impronta de empresa familiar. La planificación e implementación consistió en reformar los diseños de puestos, mejorar los procesos comunicacionales, utilizando evaluaciones de desempeño y capacitación para mejorar el rendimiento, la comunicación y motivación de los empleados. Para la elaboración de dicho plan (el cual se llevara a cabo siguiendo las normas adoptadas por la empresa sobre compromiso y cuidado del medio ambiente) se realizó una exhaustiva evaluación sobre el macro y micro entorno y un análisis interno de la organización. Con la puesta en marcha y tras un examen del impacto, se puede concluir que una vez finalizado el plan, el hotel mejorara la rentabilidad anual, mediante una mayor productividad, mejor clima laboral y motivación por parte de sus colaboradores.

Palabras Claves: Clima laboral, Diseño de puesto, Líder Coach, Motivación y Plan de Comunicación.

Abstract

This report will develop a strategy plan of internal communications and training of coach leaders related to the Howards Johnson hotel, located in Villa Carlos Paz. This hotel is nine year old in the city as a Condo Hotel Project and keeping the stamp of the family business. The planning and the implementation consist on reforming the designs of positions, improving the communicative processes, using evaluations related to performance and training in order to improve the employee's achievement, communication and motivation. For the elaboration of this plan, which will be carried out following the adopted rules by the company based on the commitment of the care of the environment, it was made a thorough evaluation on the macro and micro setting and an internal analysis of the organization. With the start up and after the impact assessment, it is concluded that once the plan is completed, the hotel will improve the annual profit through a higher productivity, from a better work atmosphere and motivation from their collaborator.

Key words; Work atmosphere, communication plan, coach leader, motivation and layout of positions

Tabla de Contenido

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	4
Análisis Externo de la Organización Pestel.....	4
Sector Político	4
Sector Económico	5
Sector Sociológico	5
Sector Tecnológico	6
Sector Tecnológico	6
Sector Ecológico	7
Sector Legal	7
Análisis del Micro Entorno de la empresa.....	8
5 Fuerzas de Porter	8
1. Rivalidad con los competidores:	8
2. Poder de negociación con los proveedores:	8
3. Poder de negociación con los clientes:	8
4. Amenaza con nuevos competidores:	9
5. Amenaza de productos sustitutos:.....	9
Análisis Interno de la Organización	9
FODA	9
Fortalezas	9
Debilidades.....	10
Oportunidades	10
Amenazas	10

Marco Teórico	12
Comunicación Interna:	12
Diseño de Puesto.....	12
Planificación estratégica;	12
Evaluación de Desempeño	13
Líder coach	14
Diagnóstico y Discusión.....	15
Conclusión Diagnostica	16
Plan de Implementación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
Alcance	19
Acciones a Desarrollar.....	19
<i>Objetivo 1: Organización; Táctica: Re-diseño de puesto</i>	<i>19</i>
<i>Objetivo 2: Comunicación, Táctica: Reuniones y Uso de Nuevas Tecnologías</i>	<i>21</i>
<i>Objetivo 3, A; Motivación, Táctica; Evaluación de Desempeño</i>	<i>22</i>
<i>Objetivo; 3, B; Formación, Capacitaciones.....</i>	<i>23</i>
<i>Objetivo 4; Crecimiento, Táctica; Capacitación de Comunnity Manager.....</i>	<i>24</i>
Marco Temporal.....	26
Diagrama de Gantt	26
Evaluación del Impacto de la Implementación	27
ROI;.....	27
Conclusiones	28
Recomendaciones Profesionales	29
Bibliografía	30
Anexos.....	

Anexo 1; manual de diseño de puesto.....

Anexo 2; Formulario de control de actividades

Anexo 3; modelo de revista digital, tomada del Sindicato ASIMRA.....

Anexo 4: Evaluación de Desempeño por Competencia y evaluación 360°

Introducción

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, es un empresa familiar que mantiene el carácter de Pyme. Fue inaugurado en el año 2011 por la familia Elliot, Pablo y sus hijas Bárbara y Jessica, quienes hoy son los socios mayoritarios y encargados de su gestión.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, 127 habitaciones con elegante decoración y excelente servicio, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones, son la que lo hacen un hotel de primera línea, con amplios servicios para empresas y familias.

Condo hotel hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Es decir, Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliot. La modalidad condo hotel permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los propietarios tienen una habitación asignada y cuentan con beneficios asociados a ella. Por otra parte, el Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros.

Analizando el caso, se puede detectar dos aspectos a mejorar relacionados con la planificación estratégica e institucional de la empresa; el primero tiene que ver con la comunicación organizacional interna; existe mala organización de tareas y el proceso de comunicación se realiza en momentos de ocio y relajación para los empleados, de manera que no llega ser claro el mensaje, ni es correcta su recepción. Esto influye en el clima

laboral y termina recayendo en los clientes, que pueden percibir la falta de armonía dentro de la organización.

El segundo aspecto a mejorar, está relacionado a la estrategia corporativa, al intentar incluir un público estudiantil con jubilados o turismo familiar es donde surge una incompatibilidad, ya que no es el mismo tipo de vacaciones la que realiza un grupo familiar a la de un grupo de egresados por ejemplo.

Para lograr resolver esta problemática, el hotel debería destinar su público objetivo a uno de los sectores ya mencionados, si bien el turismo estudiantil es de mayor ingreso, es solamente por un periodo en el año, a diferencia del tipo de turismo que realizan tanto el grupo familiar, como el de jubilados ya sea por agencia o particular y el turismo corporativo que pueden abarcar el año completo.

En páginas como booking o trivago, se puede ver como clientes expresan su disconformidad en relación al “ruidos molestos, desorden y suciedad” en lugares como las piletas, gimnasios y restaurantes. Si bien es un punto que debería controlar el hotel en su totalidad, el ruido y clima que generan los egresados y sus coordinadores, no es algo que disfruten personas que están hospedadas con fines de descansar en sus vacaciones.

Para poder desarrollar el presente trabajo, se utilizó como primera referencia el trabajo realizado en una organización perteneciente al sector de la comercialización de medicamentos en la ciudad de Córdoba, Capital, en donde desde la perspectiva de los recursos humanos y tras una investigación cuantitativa, se intenta trabajar sobre la comunicación interna como herramienta fundamental en su desarrollo. “Comunicación Interna Farmacia Líder S.A” Sánchez Borghi, María Florencia (2016). Universidad Empresarial Siglo XXI. En el mismo se puede observar tras una etapa de diagnóstico, como implementar un plan estratégico abocado a la gestión de la comunicación interna buscando mejorar la satisfacción laboral y el compromiso para con la organización.

Otra referencia que se tomara, será la tesis realizada mediante una elaboración de marco teórico, selección de muestra y análisis de datos cuantitativos, sobre “Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”, Fraresso, Sofía, Universidad Empresarial Siglo XXI, (2019).

Este trabajo está relacionado con la formación de líderes coach y el mejoramiento de la comunicación interna, implementando herramientas tales como; manual de inducción, descripción de puestos, evaluación de desempeño, capacitación y canales digitales.

Los datos presentados por Sánchez Borgui et al., (2016); Fraresso, (2019), han podido determinar que la comunicación interna es el único método para intercambiar ideas y conocimientos, logrando así un equilibrio y un orden dentro de la organización. Gracias a su buena utilización, todos los empleados saben cuáles son sus roles y tienen la confianza para eludir todas las dudas.

La comunicación positiva aumenta la productividad, ya que fortalece a quienes trabajan en la organización. Cuanta más información tiene el colaborador, más fortalecido se sentirá para realizar sus tareas con confianza y dirección. Cuando un colaborador tiene un entendimiento exacto de lo que se debe hacer y cómo se completa la tarea, estará más dispuesto y motivado para hacerlo. Zambrano, (2015)

Después de presentar al hotel y analizar las situaciones que se pueden mejorar, cabe destacar la importancia que tiene la comunicación interna dentro de cualquier organización, la relevancia de usarla ya sea como estrategia de primer orden para el mejor funcionamiento o desarrollando un plan basado en requerimientos y demandas del público objetivo, ayuda a que todos los implicados conozcan y desarrollen de manera eficiente sus actividades dentro de la organización. Mejorando el clima y otorgándoles cierto grado de autonomía a los empleados para resolver algunos problemas.

Lo productivo de realizarlo en un hotel es que, todos los integrantes de la organización (socios mayoritarios o encargados de gestión) saben que el público va cambiando constantemente, debido a eso el hotel mismo tiene que tomar acciones nuevas y mejorar sus estrategias a medida que pasa el tiempo, es la mejor manera de mantener una línea activa y lograr que los clientes elijan nuevamente el hotel o quieran conocerlo en su defecto.

Análisis de la Situación

Alguno de los elementos importantes que tiene la empresa y que es digno de destacar son; el compromiso con el cuidado del medio ambiente; forma parte del programa “hoteles más verdes”, siendo certificados. Por otro lado por su política de Hotel sustentable, una de sus premisas es contratar a todo el personal oriundo de la ciudad, es decir, de Villa Carlos Paz, generando empleo para la sociedad en forma de retribución (actualmente cuenta con aproximadamente 80 empleados).

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

Para el análisis del macro entorno se utilizara el método de PESTEL, mediante la cual se puede analizar variable; política, económica, sociológica, tecnológica, ecológica y legal. Luego, para el análisis del micro entorno será necesaria la herramienta de las 5 fuerzas de (Porter, 2008) y por último, el análisis interno se realizara mediante FODA.

Análisis Externo de la Organización Pestel

Sector Político

En el primer año de mandato del presidente Alberto Fernández, deberá intentar atraer nuevas inversiones al país, afrontando al mismo tiempo la deuda heredada, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. Ante la enorme crisis mundial ocasionada por la pandemia se tomaron medidas como; (aislamiento masivo obligatorio, emergencia sanitaria, tarjeta alimentaria para sectores carenciados, estudio de vigencia sanitaria, ayuda a jubilados y pensionados que perciban el haber mínimo y se extensión de los precios máximos y precios cuidados). En cuanto a la atención sanitaria, se decidió fijar un derecho de importación extrazona del 0% para los mercaderías como alcohol, artículos de laboratorio o farmacia, guantes, desinfectantes y demás insumos sanitarios.(www.argentina.gob.ar/)

Sector Económico

En Argentina la inflación representa un enorme problema en la economía, en los últimos meses la tasa anual volvió a acelerarse y cumplió un año estando por encima del 50% anual. En cuanto a la moneda extranjera (dólar) su valor oscila entre los 60 y 68 pesos por cada dólar adquirido oficial, luego existe la posibilidad de comprar el llamado dólar blue que ronda entre 90 y 100 pesos por cada peso americano. (www.infobae.com/economia/) En lo que arranco del año la actividad Hotelera tuvo un gran éxito a nivel país con 80% de ocupación en los hoteles. Por su parte Villa Carlos Paz obtuvo un 85%, manteniendo todo el verano casi completo sus hoteles. Relevamiento realizado por Fedecatur (Federación de Cámara de Turismo de la República Argentina) y CAT (Cámara Argentina de Turismo). Tras la llegada de Covid-19 el país entero se vio afectado, sin embargo uno de los sectores mayormente dañados fue el hotelero entre otros, “los hoteles han visto caer sus reservas en un 100% y la ocupación se va deteriorando cada vez más y va llegar a 0” (Fehgra, Graciela Fresno). Por parte del gobierno, se creó un programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, para empleadores afectados por este contexto, las medidas incluirán a las pymes turísticas como hoteles, agencias, clubes y federaciones. Entre las principales medidas lanzadas figura la asignación compensatoria al salario para todos los trabajadores en empresas de hasta 100 empleados.

Sector Sociológico

En el año 2019 la pobreza llegó a 35,5%. En medio de la pandemia de coronavirus, y de la crisis social y sanitaria que enfrentará el país en las próximas semanas este problema afecta a, por lo menos, 14.4 millones de argentinos. (www.lanacion.com.ar/) Para hacerle frente a esta crisis el ICTA (Instituto de Calidad Turística Argentina) se encargará de brindar las guías de buenas prácticas que le permitan al sector turístico empezar a funcionar, una vez que comience el proceso gradual de apertura del aislamiento social obligatorio y preventivo. Estos protocolos deberán contar con una guía de recomendaciones homogéneas para toda la Argentina. Dentro del campo social en el país acontecieron varios sucesos y cambios que ayudaron notablemente a la industria hotelera, uno de los puntos

más importantes a destacar fue el nuevo modelo de negocio llamado low cost, posibilidad de viajar en avión a precios más económicos, dándole la posibilidad de recorrer el país a personas que no lo habían hecho antes y ayudando también el mercado aéreo comercial. Es importante conocer los estilos de vida que adoptan cada segmento; en la actualidad las personas se concientizan cada vez más con el cuidado del medio ambiente y la recreación en espacios al aire libre. Es un punto importante a tener en cuenta en cuanto a mejoras y ofrecimiento para el público.

Sector Tecnológico

En el año 2019 la pobreza llegó a 35,5%. En medio de la pandemia de coronavirus, y de la crisis social y sanitaria que enfrentará el país en las próximas semanas este problema afecta a, por lo menos, 14.4 millones de argentinos. (www.lanacion.com.ar/) Para hacerle frente a esta crisis el ICTA (Instituto de Calidad Turística Argentina) se encargará de brindar las guías de buenas prácticas que le permitan al sector turístico empezar a funcionar, una vez que comience el proceso gradual de apertura del aislamiento social obligatorio y preventivo. Estos protocolos deberán contar con una guía de recomendaciones homogéneas para toda la Argentina. Dentro del campo social en el país acontecieron varios sucesos y cambios que ayudaron notablemente a la industria hotelera, uno de los puntos más importantes a destacar fue el nuevo modelo de negocio llamado low cost, posibilidad de viajar en avión a precios más económicos, dándole la posibilidad de recorrer el país a personas que no lo habían hecho antes y ayudando también el mercado aéreo comercial. Es importante conocer los estilos de vida que adoptan cada segmento; en la actualidad las personas se concientizan cada vez más con el cuidado del medio ambiente y la recreación en espacios al aire libre. Es un punto importante a tener en cuenta en cuanto a mejoras y ofrecimiento para el público.

Sector Tecnológico

La tecnología en los últimos años ha crecido notablemente, en la actualidad mediante un celular, Tablet o computadora y a través del uso de internet una persona puede realizar reservas, compras y pagos entre otras cosas, desde cualquier lugar. Es prácticamente imposible pensar que un lugar público no tenga wifi y más incluso un hotel. 78 de cada 100 personas emplean celular y utilizan internet según (INDEC, 2018 cuarto trimestre). Por otro

lado, una mejora interesante que se logró a través de la tecnología es el uso de las llaves, en la actualidad algunos hoteles evitaron el uso de llaves y utilizan una tarjeta magnética que también sirve para abrir la puerta, nuevas aplicaciones surgieron gracias a estos avances permitiendo el mejoramiento a nivel empresa y otorgando mayor comunicación con el cliente y su estadía.

Sector Ecológico

En la actualidad se conocen los cambios y variaciones climáticas que sufre el planeta, es de mucha importancia cuidar el medio ambiente para un mejor futuro. En Argentina cada vez son más los hoteles sumados a la campaña “hoteles sustentables u hoteles verdes” e incluso según una encuesta en (booking.com 2019) las personas eligen mayormente hoteles que tengan compromiso con el medio ambiente. En tanto Córdoba como provincia tiene aprobada una Ley de Política Ambiental Provincial, que complementa el marco normativo de la Ley Nacional de Ambiente 25.67, sancionada en noviembre de 2012. En un marco internacional, existe la certificación ISO (International Organization for Standardization) 14001 Sistema de Gestión Ambiental, que le permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada. Al asumir la responsabilidad ambiental, además de la reducción del impacto ambiental procedente de su actividad, se proyecta y se refuerza la imagen comercialmente sostenible de la empresa.

Sector Legal

Dentro del marco legal y nacional, existe una Ley de Hotelería N°18.828, que establece como obligación a los alojamientos turísticos, que se inscriban en el Registro Hotelero Nacional para poder realizar el ejercicio de sus actividades y así poder solicitar su homologación en la clase y categoría correspondientes cumpliendo los requisitos que para ellas se establecen en el decreto 1.818/76. Por otro lado, en la provincia de Córdoba, existe la ley N° 6483, en donde quedan sujetas a las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones, las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4° incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457, digesto municipal n° 1359/00.

Análisis del Micro Entorno de la empresa

5 Fuerzas de Porter

1. Rivalidad con los competidores: La amenaza ante nuevos competidores es alta, ya que la ciudad cuenta con un amplio atractivo turístico. En la actualidad Carlos Paz cuenta con aproximadamente 207 hoteles, de los cuales 9 son de 4 estrellas.

En los últimos 10 años, el sector privado cordobés invirtió en promedio unos 150 millones de dólares anuales en infraestructura hotelera según confesó Enrique Finochietti, Presidente de la Cámara de Turismo de Córdoba (cordobaturismo.gov.ar, 2020)

2. Poder de negociación con los proveedores: Existe un punto clave a destacar; si el número de proveedores disponibles es bajo, el control por parte de la empresa será menor, ya que los demás se verán en una posición cómoda para aumentar precios, plazos y otros termino, en cambio, si el número de opciones es grande, se invierte la situación, ya que la empresa pasa a tener mayor oferta y hasta incluso mejores formas de pago.

Por otro lado, en lo que respecta el hotel, para las agencias turísticas los centros de hospedaje representan una parte importante en sus ventas totales y existe un gran número de ellos, por lo que el poder de negociación es alto, al igual que el suministro de los insumos del hotel (desde comida y bebidas, hasta artículos de limpieza) la oferta es demasiado amplia, otorgándole mayor poder de negociación. La ventaja con la que cuenta el hotel es, al ser una cadena internacional y gran envergadura, es rentable para los proveedores tener buen trato y generar una óptima retroalimentación.

3. Poder de negociación con los clientes: En temporada alta, la negociación con los clientes es casi nula, ya que el hotel impone sus precios y confía en que los clientes paguen por el servicio recibido, es una ciudad con alto índice de turismo y eso le da la posibilidad de mantener tranquilidad en temporada alta. Luego durante lo que queda el año, puede realizar promociones con aerolíneas o páginas de reservas para atraer nuevos clientes.

La diversidad de hoteles en la ciudad le dan al cliente la libertad de elección y es ahí donde debe negociar la organización.

4. Amenaza con nuevos competidores: El nivel de competitividad es muy alto, debido a los avances y enorme incremento que tuvo la ciudad en los últimos años. En la actualidad y debido a la crisis que está sufriendo el país, es muy difícil mantener una constancia para los hoteles mayores a 3 estrellas, por la inversión realizada y la calidad del servicio los precios son elevados y cada vez se hace más difícil vacacionar para las personas a nivel nacional.

Pero, a su vez, el hotel cuenta con una gran ventaja y es formar parte del programa “hoteles más verdes” en la ciudad, validado por normas IRAM, de lo cual no muchos hoteles forman parte. Por su alto compromiso con el medio ambiente y la sustentabilidad que ofrece, lo vuelve un lugar deseable para visitar. Sin contar las instalaciones; como piletas, gimnasios, restaurantes y el amplio lugar de esparcimiento, el programa para infantiles y los juegos para jubilados los hacen destacar.

5. Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que el servicio ofrecido satisface la misma necesidad, la diferencia es significativa en cuanto a la forma en que se entrega el servicio, en la calidad y en el público al cual se dirige. Existen sustitutos directos e indirectos, el mercado hotelero está muy segmentado, lo que permite diferenciar al grupo sustituto según cada negocio en particular. Los directos serían los hoteles de 4 y 5 estrellas en los cuales el servicio es similar en cuanto a comodidad, precio y calidad, en tanto en los indirectos formarían parte aquellos hoteles de menores estrellas, con un servicio quizás más limitado pero también más económico.

Análisis Interno de la Organización

FODA

Fortalezas

- Sustentabilidad, hoteles más verdes,

- Modernas habitaciones, espacios amplios luminosos,
- Espacios y actividades pensados para toda la familia,
- Relación laboral guiada por el respeto mutuo, tolerancia y cordialidad en el trato,
- Salón de eventos y convenciones,
- Certificados mediante normas IRAM e ISO,
- Estándares de calidad alto.

Debilidades

- Restaurant y spa en concesión,
- Baja señal de wifi,
- Capacidad completa solo en temporada alta,
- Falta de capacitación a los empleados,
- Poca fluidez en la comunicación organizacional.

Oportunidades

- Cadena de hotel reconocida a nivel internacional,
- Compromiso con el medioambiente y cultura,
- Personal oriundo de la ciudad,
- Facilidad en las vías de acceso al hotel,
- Posibilidad de invertir y formar parte de la empresa,
- Línea de franquicia innovadora y tecnológica
- Promociones con diferentes agencias y páginas de turismo.

Amenazas

- Pandemia (COVID-19),
- Crisis económica mundial,
- Nuevos hoteles en la ciudad,
- Clientes más exigentes,
- Crecimiento de destinos turísticos nacionales y provinciales,
- Fluctuación en los hábitos de consumo de la sociedad.

Desde el punto de vista de un Analista en Gestión de Recursos Humanos, siempre es importante evaluar un tipo de empresa de la envergadura del hotel, ya que es una organización importante, con muchos empleados y con años de servicios. Analizar la comunicación, estrategias y procesos sirve de gran ayuda para ver reflejado los años de estudios en la práctica.

Por otro lado, el mundo está atravesando una importante crisis económica y social a raíz de Corona Virus, todos los países están tratando de buscar las mejores soluciones, no existe caso alguno en la historia que se compare con el paro en la economía que se está viviendo. En el caso de que vuelva todo a la normalidad como se espera en un futuro, los hoteles y lugares de recreación por ejemplo van a ser los últimos en poder reinsertarse en el mercado y eso causa una gran preocupación en todo el sector hotelero. Por el momento no existe cura a la pandemia y no está calculado cuándo volverá todo a la normalidad.

En cuanto a lo que respecta el hotel, analizando sus procesos y estrategias corporativas, se pudo determinar la falta de comunicación o la poca fluidez con la que cuenta, es un punto importante a mejorar, ya que abarca a todos los integrantes del hotel. Definir los públicos objetivos, también es una tarea importante a la hora de crear las estrategias competitivas para salir al mercado. Con la suba del dólar en los últimos años y el crecimiento del turismo de cabotaje, el hotel creció exponencialmente, convirtiéndose en un atractivo importante para las personas. En el momento en el que el hotel pueda reabrir sus puertas, debe lanzarse al mercado con nuevas estrategias, destacando la innovación y la tecnología y por sobre todo, asegurarle al cliente la limpieza, desinfección y protección a la salud.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollaran los siguientes temas, comunicación interna, diseño de puesto, planificación estratégica y tipos de la misma, evaluación de desempeño y la importancia de un líder coach, basados en la bibliografía escrita por; Brandolini (2009), Chiavenato (Tercera Edición), Hill & Jones (2015).

Comunicación Interna:

Es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. Forma un punto estratégico ya que realizarla de manera eficaz da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral, se crea un feedback entre empleados y mandos medios, se mejora el clima organizacional. “El plan estratégico establece una práctica efectiva de la comunicación interna, puede incluir un canal de comunicación o varios. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo” (A. Brandolini, Comunicación Interna 2009,)

Planificación estratégica;

Es importante que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y como las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a ir presentando a lo largo del tiempo, es de suma relevancia realizar una planificación eficiente, para poder trabajar en los objetivos y así alcanzar las metas propuestas; es lo que hace distinguir una organización exitosa entre otras cosas.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación estratégica de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos, con la estrategia organizacional. Se precisas de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la administración de recursos humanos. (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Cap. 3, Pág. 78).

Diseño de Puesto

Es una actividad que sirve para especificar el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada lugar de trabajo exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe correctamente, las cuales varían

conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el trabajador sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales y la tecnología, entre otras cosas.

El diseño de puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puesto define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante. (I. Chiavenato, Gestión de Talento Humano, Tercera Edición, Cap. 7, Pág. 205)

Evaluación de Desempeño

Se refiere a una actividad que sirve para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. “apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo a futuro” Chiavenato (2001). A lo largo del plan de implementación se utilizarán dos tipos de evaluaciones; evaluación 360° y evaluación por competencias, las cuales se desarrollarán a continuación;

Evaluación 360°; se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Participan en ella, el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360 grados. Evaluación por competencias; se refiere a un proceso que realiza un supervisor a un subordinado, diseñado para brindar información y evaluar a los empleados estableciendo, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. Identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo y cómo se desenvuelve el evaluado, para emitir juicio adecuado y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y la organización.

Líder coach

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización. La función de un líder coach entre otras, es encontrar la mejor versión de los empleados, mediante la motivación, capacitación, buen trato. “Todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando” (A. Brandolini, Comunicación Interna 2009, pág. 25)

Las estrategias a seguir deben ser congruentes entre sí, por ejemplo, las de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios como así también a la global. En tanto las estrategias corporativas deben respaldar a todas las anteriores. Cuando se combinan las diversas estrategias que aplica una compañía, contribuyen a generar un modelo de negocio viable. Por el lado de la implementación, una vez elegido el conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de establecer un plan estratégico general en toda la organización; aplicar programas de mejora de calidad, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentarlo y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, instaurar aumento o disminución de precios, son algunos de los programas con los que se puede dar el primer paso.

Con el marco teórico, se busca orientar y ofrecer una conceptualización adecuada a distintos términos significativos. Por otra parte, se pretende exponer la importancia de la comunicación interna formal promovido por los líderes, su poder y la posición que ellos ocupan en la empresa, como entes para el acompañamiento de cambios de inserción de nuevas formas de comunicar a través de la tecnología.

Diagnóstico y Discusión

En tiempos en donde el vértigo y la preocupación cotidiana son cada vez más común en las familias, encontrar un lugar de esparcimiento y descanso en contacto con la naturaleza, es una gran solución para combatir al estrés. Para hacer posible una placentera y confortable estadía, los hoteles deben brindar una cálida atención y un buen servicio en relación a los costos con los que se maneja, una posible financiación ya sea a través de promociones con empresas de transporte o descuentos para jubilados, hacen destacar un destino sobre otro en particular.

En lo que respecta al Howard Johnson Hotel, en Villa Carlos Paz, cumple con todos los requisitos para transformar a una estadía común, en una inolvidable. Su compromiso con el medio ambiente y su sustentabilidad le dan una ventaja competitiva extra por sobre sus competidores.

Tras el análisis y evaluación que se llevó a cabo en la organización, se detectó una falta de comunicación entre los directivos y empleados, afectando directamente a la planificación organizacional. Es importante resolver este tipo de problemas si se desea perdurar en el largo plazo. Ordenar la trasmisión de la información y sus canales, para que se realice en forma organizada, con todos los integrantes y con el fin de lograr mayor compromiso, mejorar la motivación y el clima laboral. Por otro lado se detectó una falta de congruencia entre las estrategias corporativas planteadas, los objetivos y segmentos de la empresa deben estar lineados en una sola dirección a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Intentar abarcar un segmento tan amplio entre las personas, hace que no se cumplan todas sus expectativas y por último el desarrollo de un líder coach dentro de la empresa, mejora la comunicación, capacitación, motivación y genera en los empleados un mayor sentido de pertenencia al ser más escuchados y participar de alguna manera en las decisiones de la empresa.

La falta e ineficiencia en la comunicación genera en la organización un mal clima laboral, es necesario generar un compromiso por parte de todos los empleados y ocuparse en el desarrollo de un líder coach para mejorar la relación entre superiores y subordinados,

de no trabajar en este aspecto, surgen en la empresa problemas comunes y difíciles de resolver una vez implantados, como ser; ausentismo, tareas inconclusas, peleas o mala relación entre empleados. Por el lado de las estrategias, al no existir una sinergia entre ellas, hace que el hotel no se desarrolle en su totalidad.

Conclusión Diagnostica

Dentro del segmento de la hotelería, existe una gran fluctuación en cuanto a gustos y preferencias por parte de los clientes, en la actualidad las empresas tienen que estar en constante cambio para seguir una línea activa y generar competitividad en el mercado.

Las estrategias deben ser formuladas de manera que permitan crear y agregar valor a la empresa, aumentando las ventajas competitivas y trabajando sobre las debilidades. El cual se llevara a cabo en algunos departamentos de la organización; (recursos humanos, administración, dirección, entre otros); y en lo que respecta la mejora de la comunicación interna es a nivel general.

Para mejorar la comunicación dentro del hotel, se van a realizar reuniones programadas, en donde primero se expone los objetivos semanales y luego la posibilidad de que los empleados puedan expresarse, ya sea proponiendo metodologías nuevas o bien eludiendo una duda, el propósito es otorgarle autonomía a los miembros de la empresa, generar mayor compromiso y mejorar sobre todo el clima laboral.

Nuevas formas de comunicación se implementaran como; house organ (revista o periódico de la empresa en donde se coloca los comunicados) y Newsletter (boletín digital informativo que desarrolla temas puntuales).

Antes de comenzar con la planificación estratégica, las evaluaciones de desempeño e incluso la formación de líderes coach, es necesario elaborar un buen diseño de puesto en donde quede detallado cada una de las tareas que va realizar el empleado, los jefes que tiene a cargo, los compañeros y las competencias necesarias para cubrir el puesto. Es un punto importante a mejorar en el hotel, ya que se observa una falta de claridad en los procesos, trayendo mal clima laboral, falta de comunicación e ineficacia en las tareas.

Sobre la planificación estratégica, se abordara una estrategia de negocios, conocida también como UEN, la cual permitirá dividir las áreas en conjuntos organizados, con la finalidad de que cada unidad se encargue de un objetivo en particular y en grupo abarquen

la totalidad de la empresa. Mediante la diferenciación y conociendo la envergadura de la organización, es posible cubrir todas las necesidades a fin de expandir el segmento de clientes y lograr mantener un flujo constante todo el año. Destacando siempre el compromiso por parte de los empleados, la lealtad, calidad y servicio que lo hacen ser un hotel de 4 estrellas.

Para el salón de eventos también se utilizara una estrategia de diferenciación, enfocada en un público empresarial. Promocionar desde conferencias, exposiciones, capacitaciones y congresos, hasta bodas y cenas de fin de año ayudara a que aumente tanto el catering y restaurant como el hospedaje.

En lo que respecta las evaluaciones de desempeño, van a servir de gran ayuda para para la motivación de los empleados, incrementar la productividad, contribuir al desarrollo profesional, mejorar la comunicación, detectar y resolver problemas y contribuir al logro de los objetivos planteados. Tanto la evaluación por competencia como la 360° son herramientas útiles que le otorgan a la empresa una importante ventaja competitiva.

El objetivo es, posicionar al hotel en la cúspide de los más visitados, fomentar el uso de las instalaciones (gimnasios y salón de eventos), reducir el error y mejorar la relación en general. Como consecuencia el cliente se sentirá más a gusto con la experiencia vivida, elegirá volver y se lograra el mejor marketing llamado de boca en boca; la más rápida y efectiva manera de conocer un producto es la viralización entre las personas.

Plan de Implementación

Con el siguiente plan de implementación lo que se busca es; describir, explicar y fundamentar una propuesta, con base en el análisis de situación y diagnóstico presentado. Surge como una alternativa válida y eficaz para solucionar los problemas identificados o prevenir su recurrencia.

Objetivo General

. Lo que se busca es ayudar al Howard Johnson Hotel ubicado en Villa Carlos Paz, a mejorar el clima laboral y la relación entre los empleados, aumentar la motivación (reduciendo ausentismo), para un correcto funcionamiento de la organización. Una buena comunicación interna y el desarrollo de líderes coach, permitirá que las personas que trabajen en la entidad conozcan los retos y objetivos de la empresa y ayudará a que el proceso comunicativo funcione. Por otro lado, a través de una segmentación del público, se podrá identificar y dirigir acciones concretas para atraerlos, la utilización de los medios de comunicación será una herramienta clave para generar publicidad y fortalecer la imagen de la marca. Lo que se busca es una mayor productividad durante todo el año en el hotel.

Objetivos Específicos

1. Re-diseñar los puestos de trabajo; detallar las tareas a cumplir, competencias requeridas, objetivos planteados. Lugar de trabajo, compañeros del sector y jefe inmediato.
2. Promover la comunicación multidireccional. Brindar capacitaciones y reuniones entre todos los empleados, a fin de evadir dudas, proponer nuevas ideas y otorgarle al subordinado participación en las decisiones de la empresa. Utilización de Tecnología de la información.
3. A. Evaluar a todos los empleados; mediante la evaluación 360°, lo que se busca es medir las competencias blandas de los líderes de la organización.
B. Capacitar mandos medios y Gerencia; Una vez obtenidos los resultados, se va realizar capacitaciones para la formación de líderes coach.
4. Capacitar un/a community manager, que se encargue de todos los medios de comunicación, participando en los anuncios de internet y mejorando las redes sociales.

Alcance

El alcance que va tener el plan de implementación en cuanto a tiempo, es por un periodo en principio de 12 meses, la idea es que luego de terminado el plazo, se siga trabajando de la forma propuesta. La puesta en marcha arranca en primer momento en Agosto del 2020 hasta Julio de 2021 inclusive, es un supuesto arrancar en esta fecha, debido a la situación de público conocimiento que se está viviendo en el mundo, si la situación mejora en los meses siguientes se podrá trabajar con normalidad, de lo contrario, posponer un mes la puesta en marcha y cumplir con todos los protocolos correspondientes. En cuanto al alcance geográfico, transcurrirá dentro de la Ciudad de Villa Carlos Paz, lugar en donde está ubicado el hotel y con intenciones de lograr un impacto en todo el territorio Argentino.

Acciones a Desarrollar

Las acciones específicas que se llevaran a cabo están vinculadas a los objetivos anteriormente planteados; organización, comunicación, motivación y crecimiento. En un principio el plan será iniciado por el departamento de Recursos Humanos, pero intervención en todos los departamentos de la organización. A todas las actividades mencionadas hay que sumarle el uso de barbijo obligatorio, guantes y alcohol en gel (punto para sumar en el presupuesto)

Objetivos	Tácticas
1. Organización	Re-diseño de puesto
2. Comunicación	Reuniones y Tics
3. A. Motivación B. Formación	Evaluación de Desempeño Capacitaciones
4. Crecimiento	Capacitación CM

Objetivo 1: Organización; Táctica: Re-diseño de puesto

La primer medida que se tomara del plan será, elaborar un manual que conste de 3 capítulos en donde, en el primero se detalle la misión, visión y valores de la organización, conjunto con objetivos a corto, mediano y largo plazo. En el segundo capítulo, un rediseño

de los puestos de trabajo de todos subordinados que están por debajo del directorio en el organigrama, enumerando las tareas o actividades que conlleva el puesto y la manera de realizar el trabajo junto con los resultados esperados y en el último capítulo un especificación de la forma de trabajar que tiene la empresa (compromiso con el medio ambiente, hotel sustentable). Dicho manual se entregara a cada uno de los empleados y el mismo será impreso en hojas recicladas y se enviara una copia por correo a cada para mayor seguridad. Ver anexo 1.

Recursos

Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Jefe de cada área
Recursos Materiales	Equipo de Pc
Recursos Técnicos	Imprenta Agencia de Diseños Gráficos
Marco de Tiempo + Control	Un mes aproximadamente

El trabajo lo realizara el departamento de Recursos Humanos, conjunto con el jefe de cada sector, para que quede explicito el qué, cómo y por qué se deben realizar determinadas actividades. Para poder llevarse a cabo, se debe recorrer todo el hotel a fin de abarcar todos los puestos de trabajo, los medios materiales a utilizar serán; equipo de pc, imprenta que trabaje con recursos sustentables y una agencia de diseños gráficos. El plazo estimado para la finalización de este trabajo es de 2 a 3 semanas. En lo que respecta la cuarta semana del mes, se realizara una prueba de control, en donde cada uno de los empleados recibirá un formulario con preguntas basadas en sus actividades (ver anexo 2), características del puesto y una encuesta de satisfacción laboral, en caso de obtener un resultado positivo se sigue en marcha con el plan y de ser negativo, se busca la falla y se implementa nuevamente hasta lograr buenos resultados.

Presupuesto

Concepto	Proveedor	Costo por Unidad	Costo Total
Impresión papel	Crear S.R.L	\$300	\$30.000

reciclado		100 unidades	
Diseño de manual	Crear S.R.L	\$3000	\$3.000
Honorario Consultor	Orte, Ramiro	\$15.000	\$15.000
Total			\$47.000

Objetivo 2: Comunicación, Táctica: Reuniones y Uso de Nuevas Tecnologías

A fin de mejorar la comunicación interna, se realizarán reuniones generales por mes en donde se detallan los resultados esperados y obtenidos, los objetivos y las novedades para el mes siguiente y una distinción a los mejores empleados. En cuanto a cada departamento de la empresa, las reuniones serán semanales, informando las tareas y consultando las dudas por parte de los subordinados. El objetivo es mejorar la comunicación y generar una retroalimentación entre los mismos. La posibilidad de opinar por parte de los empleados, les da a ellos un grado de motivación y ayuda a mejorar al hotel en aquellos mínimos aspectos.

Por el lado de las tics (Tecnología de Información de Sistema), se busca hacer énfasis en el papel de las comunicaciones unificadas y la integración de telecomunicaciones desde computadoras y tablets (material con el que cuenta el hotel), hasta el uso del teléfono personal, permitiendo al usuario acceder desde cualquier lugar, solo con el uso de internet. La idea es crear por un lado, un periódico o revista digital de la empresa (ver en anexo 3), en donde se pasen los comunicados, noticias relacionadas al turismo y un espacio para deportes y actividades que puedan realizar los mismos empleados dentro del hotel, fuera del horario laboral y en paralelo, un boletín oficial que sirva para colocar noticias acerca de las reuniones, horarios de trabajo, capacitaciones y jornadas, entre otras cosas. Dichas aplicaciones se podrán descargar en el celular y en caso del boletín, será de uso exclusivo para el personal del hotel, pudiendo acceder mediante usuario y contraseña.

. Los primeros 3 meses serán clave para el análisis del uso de las aplicaciones, luego la idea es dejar instaurado los programas para que funcionen todo el año.

Recursos

Recursos Humanos	Organización en su Totalidad Desarrollo por parte del área de Sistemas
Recursos Materiales	Uso de Salón de Eventos Uso de Tecnologías; Tablet, Computadoras, Teléfonos Personales Acceso a Internet / WiFi
Recursos Técnicos	Programadores de Aplicaciones

Control

El cumplimiento de objetivos a corto plazo y el mejoramiento del clima laboral serán factores indicadores para controlar si el plan de la comunicación interna está funcionando, en cuanto a lo que respecta el uso de las tecnologías, se realizara un monitoreo para saber si efectivamente están utilizando las plataformas y cuan satisfecho están con el uso de las mismas.

Presupuesto

Concepto	Proveedor	Costo p/ unidad	Costo Total
Programador de Aplicaciones. Mantenimiento	IT-OESTE S.R.L	\$25.000	\$74.000
		\$25.000	
		\$2.000 p/mes	
Extensión de Red WiFi	Claro	\$2.000 p/mes 300 megas + línea	\$24.000
Total			\$98.000

Objetivo 3, A; Motivación, Táctica; Evaluación de Desempeño

El propósito de esta idea es realizar una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Primeramente se va realizar una evaluación por competencia desde los empleados de mandos medios (inclusive) para abajo. Esta actividad será realizada por el gerente de cada sector, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos quienes van a establecer los medios y criterios para la evaluación. La idea de implementación será al mes siguiente de la presentación del nuevo manual de tareas y una vez dejado en claro las actividades que realizaran los empleados.

Dicho plan se llevara a cabo una vez al mes con muestra de resultados, corrigiendo las falencias y felicitando las virtudes del trabajo, mediante el desarrollo de líderes coach lo que se busca es encontrar la mejor versión de los empleados, mediante la motivación, capacitación, buen trato.

Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos
	Gerentes de cada Sector
	Colaboradores
Recursos Materiales	Herramienta de Evaluación
	Salón de Reuniones

Por otro lado se va realizar una evaluación 360° analizando las competencias personales que reciben cada empleado por parte de sus compañeros de trabajo y que va servir como apoyo para identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad dentro de la organización. Ésta actividad se realizara una vez por año y se contratara un profesional de Recursos Humanos externo para que pueda analizar todos los datos en conjunto y logre detallar; personalidad, cualidades y comportamiento de la persona. Ver anexo 4.

Recursos Humanos	Organización en General
Recursos Materiales	Material de Evaluación
	Sala de Reuniones

Objetivo; 3, B; Formación, Capacitaciones

Una vez realizadas las evaluaciones de desempeño 360°, se pondrá en marcha un plan de capacitación con el fin de mejorar el liderazgo coach en los empleados de mandos medios y gerentes. Se va hincapié en la capacidad de desarrollar a los subordinados, potenciar sus competencias y posicionarlos en un nivel más alto de rendimiento. La propuesta será realizada por un responsable de Recursos Humanos, en conjunto con los empleados más destacados, como duración, tiene un plazo de 2 meses, en las cuales se llevara a cabo todos los sábados de cada mes, para ello es necesario el uso de un salón de convenciones.

Presupuesto

Concepto	Costo Total	Proveedor	Total
Honorarios	\$40.000	Orte, Ramiro	\$40.000
Profesional RR.HH			
Capacitación	\$20.000	Orte, Ramiro	\$20.000
Total			\$60.000

Control

Por el lado de las evaluaciones de desempeño por competencias, el control se realizara mensualmente con el propósito de generar motivación a los empleados en base al logro de los objetivos propuestos. Traerá como consecuencia una mejora en la productividad de la organización. En lo que respecta la evaluación °360 al ser anual se realizara el análisis brindado por el responsable de recursos humanos y se trabajara en el desarrollo de futuros líderes coach con motivo de mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales.

Objetivo 4; Crecimiento, Táctica; Capacitación de Comunnity Manager

Con la capacitación de un experto en redes sociales y en internet en general (curso intensivo de 2 semanas, dictado por la Cámara Argentina de Comercio) y mediante el trabajo del departamento de Recursos Humanos, lo que se busca es ganar territorio en el marketing digital, la idea es posicionarse en el mercado mediante una estrategia de diferenciación; aprovechando la onda verde del hotel y lo sustentable que se muestra al público y dándole mayor relevancia al uso de los salones, restaurantes y el gimnasio.

Mediante el uso de las tecnologías se va hacer hincapié en atraer la mayor cantidad de clientes del segmento al que apuntamos, mostrando cada parte del hotel, realizando promociones con compañías de viajes y respondiendo todas las consultas en las redes sociales.

Recursos

Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Sistema
------------------	---

Recursos Materiales	Nuevo Escritorio Computadora Fotografías del Hotel en Gral.
---------------------	---

Presupuesto

Concepto	Proveedor	Unidad	Costo	Total
Pc completa + escritorio	Fravega	1	\$80.000	\$80.000
Curso Intensivo Capacitación CM	Cámara Argentina de Comercio	1	\$2.500	\$2.500
Consultoría Externa	Consultora G.P.S	1	\$7.000	\$7.000
Total				\$89.500

Actividad 1	\$47.000
Actividad 2	\$98.000
Actividad 3	\$60.000
Actividad 4	\$89.500
Guantes, Barbijos, Alcohol en gel	\$30.000
Total	\$324.500

Evaluación del Impacto de la Implementación

ROI;

Para medir los resultados y rendimiento de la inversión se utilizará la fórmula del ROI; (ingreso – inversión) / inversión.

Con la propuesta del plan de implementación, lo que se busca es aumentar el total de ventas del ejercicio \$330.357.647,78 en un 2% anual, \$6.607.152,96. Si bien el total de gastos influyen en el total de los resultados netos, se aumentaría la productividad por parte de los empleados, los ausentismos y licencias y se verá reflejado en el resultado neto financiero.

Los datos analizados y desarrollados son:

- Gastos: \$324.500
- Inversión: \$22.792.452,07

$$\frac{22.792.452,07 - 324.500}{324.500} \times 100 = 6926.83$$

ROI: 68%

El resultado del ROI, permite medir cuantos pesos genera por cada peso invertido, en este caso se de una repercusión positiva de un 68%.

Conclusiones

Después de un profundo análisis, descripción y propuesta de un plan de implementación, teniendo en cuenta la crisis económica mundial que se está viviendo, lo que se busca, una vez solucionado el problema con la pandemia, es, posicionar al hotel entre los más visitados tanto en el ámbito nacional como internacional.

Luego de analizar sus fortalezas y debilidades y detectar oportunidades y amenazas en el sector, se plantearon objetivos, para abordar acciones concretas que impulsen y desarrollen un crecimiento en la utilización de las instalaciones (gimnasio, restaurantes y salones de eventos) y un mejoramiento en la posición del mercado hotelero. Mediante estrategias de diferenciación y por medio de un mejoramiento en el uso de las tecnologías, se puede acceder a una gran cantidad de público activo y así atraer más clientes a la cadena de hotel. Mejorando las relaciones interpersonales, dándole aún más conocimiento e importancia al empleado, se genera mayor retribución de su parte y eso se ve reflejado tanto en el clima laboral como en la productividad de la empresa, formando un punto importante a mejorar y a destacar una vez se reabra el turismo en el país.

Para poder medir la rentabilidad del plan se realizó un análisis financiero, calculando los gastos, los ingresos de los cuales se demostraría el cumplimiento de los objetivos del plan con un aumento del mercado anual en un 2% anual, permitiendo en los próximos años aumentar el nivel de ocupación. Y para la coordinación de actividades se utilizó un diagrama de Gantt, el cual mediante un gráfico de barras horizontales, detalla las actividades y procesos a realizar a lo largo del año de implementación.

En definitiva, las contribuciones que aporta este resumen de caso son; optimizar el proceso de comunicación interna, mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones de los empleados, generar el desarrollo de líderes entre los grupos y aumentar la motivación organizacional para el logro de objetivos.

Recomendaciones Profesionales

Como complemento al análisis y propuesta del plan, se detallaran una serie de recomendaciones con el fin de afianzar al hotel en los próximos años y que alcance con su negocio una rentabilidad esperada.

- Destinar a cada público objetivo un servicio distintivo entre los demás, con motivo de diferenciarlo con estrategias estacionales por ejemplo.
- Contar con servicio de buses, que sirvan para buscar a los pasajeros desde el aeropuerto o terminal y que también haga recorridos por la ciudad en forma turística.
- A fin de mejorar la relación con los clientes extranjeros, ofrecer capacitación constante a los empleados que tienen mayor relación con los mismos. Brindarles cursos de idiomas es una ventaja importante a tener en cuenta.
- Mantener el plan de implementación, realizando ajustes, pero siguiendo con la base del clima laboral, la motivación y la autonomía para los empleados, eso ayudara a establecerse en lo productivo
- Capacitarse y adaptarse a los avances de la tecnología, estar siempre actualizado es un factor importante a la hora de la elección por parte de los clientes.
- Brindarle alojamiento gratis a aquellas personas que donaron plasma para la posible cura de Covid-19, es una estrategia de diferenciación y en forma de agradecimiento para las personas que buscan que esta pandemia termine.

Bibliografía

- A, Brandolini., M, Gonzales Frigoli. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una Gestión Exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: DIRCOM.
- Hill y Jones. (2015). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. (8° ed.). Ciudad de México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato, *Gestión de Talento Humano*. (3° ed.). Ciudad de México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Michael Porter. (2006). *Estrategia y Ventajas Competitivas*. Barcelona, España. Imprenta: Deusto.
- Zambrano. (2015). *Liderazgo Efectivo para Alto Desempeño*. Barcelona, España. Editorial: Empresa Activa.
- Fraresso, Sofía. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperada de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17871/FRARESSO%20SOFIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez Borghi, María Florencia. (2016). *Comunicación Interna Farmacia Líder S.A.* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo XXI, Córdoba, Argentina. Recuperada de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13030/SANCHEZ%20BORGHI%2c%20M.%20Florencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diario La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/informalidad-pobreza-ahorro-externo-nid2359544>
- Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Recuperado de <https://www.hjvillacarlospaz.com.ar/>
- Ministerio de Salud. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>
- Córdoba Turismo. Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/firma-de-convenio-entre-la-agencia-cordoba-turismo-y-la-asociacion-hotelera-de-la-republica-argentina/>

Anexos

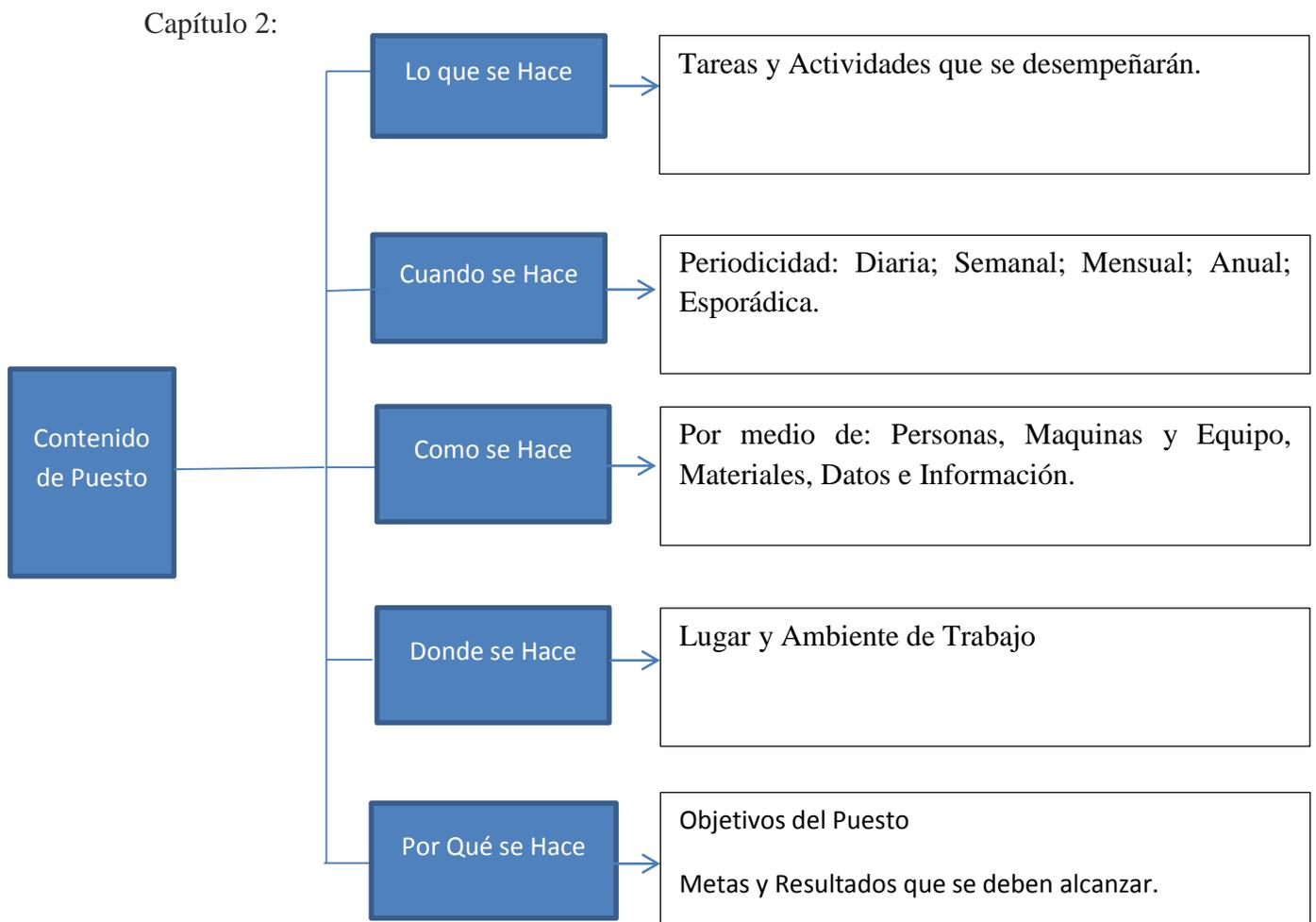
Anexo 1; manual de diseño de puesto

Capítulo 1

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

Visión: posicionar al hotel como un símbolo referente y de punto de partida de una nueva etapa de importante desarrollo turístico, económico y cultural el país y toda la región, trabajando con altos estándares de calidad y excelencia.

Valores: Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos. Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en nosotros. Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa.



Anexo 2; Formulario de control de actividades

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: _____ Título del puesto: _____

Departamento: _____ Superior inmediato: _____

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace: _____

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo: _____

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo: _____

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: _____

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: _____

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Si () No () Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: _____

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?
() Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: _____

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: _____

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Conocimientos específicos: _____

Habilidades: _____

11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: _____

Anexo 3; modelo de revista digital, tomada del Sindicato ASIMRA.

The image shows a digital magazine page with a dark blue background and white text. At the top, three categories are listed: *Mineros*, *Metalúrgicos*, and *Mecánicos*. Below this, a large white box contains the text "Teléfonos de consultas por el CORONAVIRUS" and "EN TODO EL PAÍS" followed by the large number "0800 222 1002". Below this, several rows of contact numbers are listed for different provinces: Córdoba (3513463803), Corrientes (0379 4974811 y 0379 4895124), Entre Ríos (107), Formosa (107), La Rioja (107 y 911), La Pampa (0800 333 1135), Río Negro (911), La Pampa (2954 604986/619130 y 2302 531304), and Salta (136 y 911). At the bottom, a navigation menu includes links for Home, Institucional, Acción Social, Turismo y Recreación, Educación y Cultura, Mujer, Jubilados, Prensa, Gremiales, Mineros, Metalúrgicos, and Mecánicos.

Provincia	Número de Teléfono
CÓRDOBA	3513463803
CORRIENTES	0379 4974811 y 0379 4895124
ENTRE RÍOS	107
FORMOSA	107
LA RIOJA	107 y 911
LA PAMPA	0800 333 1135
RÍO NEGRO	911
LA PAMPA	2954 604986/619130 y 2302 531304
SALTA	136 y 911

[Home](#) | [Institucional](#) | [Acción Social](#) | [Turismo y Recreación](#) | [Educación y Cultura](#)
[Mujer](#) | [Jubilados](#) | [Prensa](#) | [Gremiales](#) | [Mineros](#) | [Metalúrgicos](#) | [Mecánicos](#)

Fuente: <http://www.asimra.org.ar/web/index.html>

Anexo 4: Evaluación de Desempeño por Competencia y evaluación 360° /

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
Formulario de Evaluación por competencias realizada por el Jefe inmediato		
Datos del evaluado:		
Nombre de la persona evaluada:		
Puesto:	Coordinadora de Recursos Humanos	
Programa:	Oficina Nacional	
Antigüedad en el puesto:	6 años	
Periodo evaluado:	2006	
Datos del evaluador:		
Nombre de quien evalúa:		
Puesto:	Directora Nacional	
Relación con el Evaluado:	Jefe inmediato	
Número de Encuesta:		
<p>Marque en la columna de "Calificación" para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente.</p> <p>Tome en consideración que "1" indica su menor grado de satisfacción y "5" su mayor grado de satisfacción.</p>		
1.- Compromiso Organizacional - Nivel A		
No.	Concepto	Calificación
1	Actúa en pro de la organización aún fuera de la esfera laboral (p.ej. hace contactos que pueden beneficiar a la Organización aún durante sus vacaciones, días de descanso, etc)	4
2	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	4
3	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la Organización.	4.5
4	Construye una red de apoyo de contactos personales que utiliza para fortalecer el trabajo de la Asociación Nacional.	4
5	Asume la responsabilidad por decisiones impopulares en pro de la Organización y el logro de los objetivos de la misma.	4
6	Manifiesta orgullo de pertenecer a la Organización y motiva el mismo sentimiento en todos/as los/las colaboradores/as.	3.5
7	Antepones los intereses organizacionales a los intereses particulares.	4.5
Puntaje promedio de la competencia		4.1
2.- Orientación al logro Nivel B		
No.	Concepto	Calificación

Evaluacion 360°

