



PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL Y LIDERAZGO

Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)

Nombre y apellido: Rocío María Enciso Piazza

DNI N°: 36.194.541

Legajo: VRHU07466

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Materia: Seminario Final de Recursos Humanos

Año: 2019

Resumen ejecutivo y *abstract*

En el presente trabajo se desarrolló un proyecto de comunicación interna en conjunto con una capacitación para formar a la línea de mandos medios como líderes *coach* para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz localizado en la ciudad de Córdoba.

El objetivo estratégico se centró por un lado, en el desarrollo de una *intranet* corporativa de manera que el canal de comunicación principal sea un portal virtual, veloz y fluido en que los colaboradores puedan intercomunicarse todos los días, incluso a distancia, aprovechando *internet*. Por otro lado, dicho plan estará guiado por gerentes organizacionales, determinados supervisores de área que se formaran, a través de una diplomatura en liderazgo y manejo de grupos, en verdaderos líderes *coach* que, acompañados y apoyados por el directorio, se dirigirán hacia un nuevo camino en el cual podrán ganar mayor terreno de negocio entre sus competidores externos como así también retener a sus recursos humanos internos motivándolos a auto superarse. Dichas ventajas se verán reflejadas en los trabajadores ya que demostrarán a sus huéspedes y clientes el confort de trabajar en una cadena hotelera tan prestigiosa y de renombre internacional.

Palabras claves: Comunicación interna. Mandos medios. *Intranet* corporativa. Líderes *coach*.

The present work developed a project of internal communication along with a training to prepare the middle management to become coach leaders for the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel located in the city of Córdoba. The strategic objective was focused, on one hand, in the development of a corporate intranet to have a virtual portal as the main communication channel, fast and fluid to allow collaborators an everyday and remotely interaction, enabled by a corporative network in internet. On the other hand, this communication plan will be guided by organizational coaches, they will be supervisors of specific areas who will be trained, through a diploma in leadership and group management, to be true leaders who, accompanied and supported by the directory, will head towards a new path on which where they can gain greater business ground among their external competitors as well as retain their internal human resources by motivating them to overcome themselves. These advantages will be reflected in the workers as they will demonstrate to their guests and customers the comfort of working in a hotel chain as prestigious and internationally renowned as Howard Johnson.

Keywords: Internal communication. Middle management. Corporate intranet. Coaching.

Agradecimientos

Este proyecto final va especialmente dedicado a mis papas, aquellas personas que me ayudaron incondicionalmente y que siempre me apoyaron, no solo en esta etapa de mi vida sino en todo momento, ofreciéndome lo mejor para poder crecer como persona y como profesional.

A mis hermanos, mis grandes ejemplos a seguir y a quienes admiro por sus logros.

A mi Gordi, quien ha estado presente durante todo este tiempo, le agradezco no solo por estar en los momentos cuando más lo necesitaba y por levantarme los ánimos cuando todo lo daba por perdido sino por ser una persona incondicional conmigo.

Gracias a Dios y a la Virgen por ayudarme a cumplir esta meta y a dar por terminado un ciclo más.

ÍNDICE

Introducción	5
Análisis de la situación	8
<i>Comunicación organizacional interna</i>	19
<i>El papel de las nuevas tecnologías</i>	20
<i>Liderazgo coach</i>	20
Diagnóstico y discusión	22
Plan de implementación	24
<i>Objetivo general</i>	24
<i>Alcances</i>	24
<i>Acciones</i>	25
<i>Medición o evaluación de acciones</i>	27
Conclusión	31
Bibliografía	33
Anexo 1 - Propuesta de Mentta Comunicaciones	34
Anexo 2 - Plan de estudio “Diplomatura en Liderazgo y manejo de grupos”	37

Introducción

La organización elegida cuenta con 80 personas que trabajan de manera permanente en sus instalaciones, por tal motivo la comunicación interna es un punto clave ya que la información debería llegar a todos colaboradores de manera ágil y oportuna.

El hotel cuenta con medios de comunicación tradicionales que, si bien son correctos, requieren ser actualizados para adaptarse al mundo globalizado y dinámico en que constantemente se generan transformaciones e información.

La entidad con que se va a trabajar es la cadena hotelera Howard Johnson, con sucursales en todo el país y renombre internacional. Tiene más de 70 años de experiencia en el mundo y afiliados bajo el sistema de franquicia en alrededor de 800 hoteles. Presenta cuatro categorías que se clasifican de cinco a dos estrellas: Plaza, Howard, Inn y de Ruta, respectivamente. La cadena mantiene prestaciones de carácter internacional pero permite que los franquiciados impriman un toque personal en cada una de sus empresas, es decir que en cada lugar se puede observar el toque distintivo de localidad.

El hotel mencionado se encuentra ubicado en ciudad de Córdoba, en la localidad de Villa Carlos Paz, Argentina. En el año 2011 se inauguró como empresa familiar. Sus fundadores son dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Eliot), oriundos de Salta, quienes tienen a cargo la administración. Distintivamente, esta organización obtuvo el reconocimiento de la certificación de Hoteles Más Verdes, el cual implica una concientización del cuidado del medio ambiente y un servicio de sustentabilidad.

En cuanto a estructura y organización de su personal, cuenta con un directorio, responsable de las decisiones estratégicas; un Gerente General, que audita y gestiona todas las áreas que se clasifican en: recepción y portería, comercio, mantenimiento, seguridad, recreación, limpieza, administración, recursos humanos, relaciones públicas y marketing; tiene, además, dos concesionarios: restaurante y spa. De manera externa, el hotel trabaja con un estudio jurídico y contable.

Hoy en día se vive en un mundo de constante cambios en todos los aspectos de la vida, incluidas las organizaciones; frente a esa movilización, la comunicación adecuada puede contribuir al éxito o al fracaso de una empresa. No se puede apelar a la improvisación y a una mala planificación ya que puede resultar en efectos negativos. Tal como lo describe Berceruelo B. (2016), en su libro *Comunicación Empresarial*:

Sin un plan meditado de futuro, con objetivos y actuaciones adecuadas, que ofrezcan una respuesta precisa a nuestra necesidad de comunicar no

seremos capaces de aprovechar el nuevo ciclo, y lo que es más grave, permitiremos que nuestros competidores tomen la iniciativa. (p. 43)

El auge que han experimentado las comunicaciones con la llegada de las nuevas tecnologías y el desarrollo exponencial de *Social Media* ha dejado atrás, y casi de manera obsoleta, los viejos y tradicionales axiomas de la comunicación y es imprescindible planificar una política empresarial con mirada a este nuevo mundo *online*, un campo donde se hace posible que todos los colaboradores participen apuntando a un trabajo en equipo. Hoy más que nunca es vital mantener informada a la plantilla con realismo, sobre el presente e indicando el rumbo del futuro, es necesario que ellos se sientan parte de dicho proyecto. En esa tarea de Comunicación Interna es fundamental el papel del líder. Cuando hay problemas, todo el mundo espera ver al número uno remangarse y trabajar como él. Citando nuevamente a Berceruelo (2016), con un ejemplo muy ilustrativo:

Por seguir con los ejemplos norteamericanos, la imagen del alcalde de Nueva York cambió radicalmente desde que apareció al lado de los bomberos, trabajando, después del atentado a las Torres Gemelas. Las empresas no han sufrido un atentado, pero afrontar una situación de crisis y los trabajadores esperan ver a “su alcalde” trabajando a su lado. Es el momento de actuar con prudencia, pero hacerlo. Porque la peor solución es quedarse parado y no actuar. Y en Comunicación los caminos hoy vienen marcados por reforzar el papel del líder, por coordinar la Comunicación y tener sentido de la medida, dando pasos basados en el trabajo y en la creatividad y no en el gasto desproporcionado y sin control. (p. 46)

Hasta no hace tanto, la comunicación de las empresas era un monólogo donde los directivos contaban lo que creían más oportuno, principalmente de modo. El mundo *online* ha generado una necesidad de diálogo dando la oportunidad a todos de expresarse, opinar, criticar e intercambiar información; entonces, no solamente hay que escuchar a los receptores si no contarles una buena historia, creíble y motivadora que sea capaz de llegarles al corazón, estableciendo más que nada una conversación.

Sobre la base de una investigación realizada por la consultora Al Grupo Humano, citada en libro de Linardi A. y Cortina M. (2017) *Marketing para recursos humanos*, se puede

ver como los tiempos de la actualidad y los nuevos medios de comunicación se han instalado en la sociedad. La consultora investigó cuáles son los diversos medios de la comunicación interna mediante una encuesta *online* anónima de preguntas cerradas. La población representada en la muestra estaba constituida por 350 casos, todas personas mayores de 18 años que trabajaban en relación de dependencia en Argentina, durante los meses de septiembre y octubre de 2015. Se tuvieron en cuenta 16 medios elegidos para la encuesta: intranet corporativa, correo electrónico, *feedback*, eventos en el comedor/*happy hour*, conversación cara a cara con su jefe, cartelera, *chats*, aplicaciones en el celular, videos en pantalla, *newsletter* digital, videos en la *PC*, Twitter, Instagram, Facebook y *house organ* institucional. Las preguntas con las que se trabajó han sido: ¿Cuáles de estos medios considera usted eficaces para que una organización se comunique con sus miembros? En los primeros tres lugares los medios elegidos fueron conversación cara a cara con su jefe (87%), el correo electrónico (74%) e intranet corporativa (59%) dejando en cuarto y quinto lugar al *feedback* (50%) y eventos en el comedor/*happy hour* (35%).

La importancia de incluir nuevas tecnologías y herramientas de *coaching* radica en su capacidad para distribuir y generar contenidos, permanecer activamente dentro del mundo de la innovación y renovarse continuamente para no quedar atrás respecto de las competencias del entorno. Como ventajas se encontraran herramientas valiosas para fomentar el diálogo, investigar el clima organizacional, ofrecer una voz humana, afrontar crisis y problemas, gestionar el conocimiento, lograr flexibilidad creciente y democratización; esta situación acentuará ese toque distintivo de la personalización mencionada como una característica dentro de la cadena hotelera. Pero no todo se reduce a los recursos intangibles de la comunicación como es el uso de la tecnología, se debe contar con un verdadero líder *coach* que construya relaciones de confianza y con significado con sus colaboradores, obteniendo su compromiso, reconociendo sus éxitos, capaz de escuchar activamente y favorecer en la creación de un entorno de aprendizaje y mejora continua en busca del crecimiento y formación tanto profesional como personal de cada uno de los trabajadores, esta situación es el complemento perfecto e ideal para lograr retener a los recursos humanos activos tangibles dentro de una organización y contribuir el éxito de la misma.

Análisis de la situación

La institución cuenta con distintos recursos que los trabajadores tienen a su alcance donde pueden corroborar detalles generales y específicos organizacionales:

- El organigrama empresarial, con sus diversas definiciones.
- Manual de puestos, con una descripción exhaustiva de cada uno de ellos.
- Manual de inducción, en el que se detallan generalidades del hotel tales como normas, políticas de trabajo, misión, visión, valores, procedimientos internos, beneficios para empleados, vacaciones y licencias, sistema de pagos de haberes, política de anticipos, permisos, procedimientos para accidente, avisos de ausencias y tardanzas, estacionamiento, uniforme y modificación de datos personales para actualizar legajos.

El hotel informa a sus colaboradores los procedimientos y políticas antes y después de ingresar a la empresa con el objetivo dejar en claro el conocimiento exhaustivo por parte de los empleados de cómo se espera que se comporten como así también de los beneficios que tienen y cómo efectivizarlos.

Por otro lado, los diferentes puestos contaron con la mentoría de especialistas de Howard Johnson Internacional y es política de la empresa que cada vez que ingresa una persona debe compartir el puesto con una formada por los especialistas de Howard Johnson Internacional. Asimismo, cada ingresante recibe acompañamiento con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo.

Además, el hotel utiliza entre sus colaboradores el envío de correos electrónicos, paneles expuestos en espacios comunes y en el comedor informando las novedades del mes y reuniones entre superiores de las diferentes áreas de la empresa y sus subordinados en horas de descanso. En cuanto al director de la empresa, mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa.

Según lo expuesto, se puede observar que cuenta con medios de comunicación tradicionales, como manuales, guías, etc., para comunicar políticas y definiciones, y reuniones y carteleras para comunicar novedades. El único medio que se acerca a las tendencias actuales es el uso del correo electrónico. Por otro lado, es importante destacar que se utilizan programas de mentoría y acompañamiento.

Conocer el ambiente externo sirve para informarse sobre las tendencias y fuerzas del entorno en cual se está desarrollando la organización con la que se pretende trabajar. Para tal fin, se recurre a un análisis PESTEL:

➤ Factores políticos:

Luego del resultado de las elecciones PASO (primera, abierta, simultaneas y obligatorias), en agosto de 2019, el escenario económico y político se volvió incierto atento a que al candidato de la oposición obtuvo el 47% de los. La situación es crítica y la incertidumbre profunda. Argentina no ha podido construir un esquema sólido de política fiscal y monetaria y provoca inestabilidad de precios. Las políticas públicas son inestables, no hay seguridad nacional, los impuestos son elevados y la inflación llegó a niveles muy altos con impacto en todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el sector hotelero.

➤ Factores económicos:

La inflación es un indicador que revela cuánto suben los precios de manera generalizada y continúa, provocando fuertes impactos. En el contexto hotelero, perjudica la rentabilidad y competitividad del sector turístico, desacelera la actividad y genera impactos en las tarifas y costos operativos de los negocios del rubro. La tasa de inflación anual es de un 34%¹. Esta desvalorización de la moneda conlleva directamente una caída en el turismo nacional, bajando el caudal de viajeros ya que disminuye la posibilidad de vacacionar y ocupar los establecimientos hoteleros. La crisis macroeconómica hace que los negocios del sector pierdan rentabilidad ante la inflación y a las fuertes devaluaciones y adopten políticas para protegerse que se apoyan en ajustar costos y tarifas, incluso reducir el personal. Desafortunadamente, Argentina no se caracteriza por tener una economía sólida y abierta al mundo.

➤ Factores socio-culturales:

La inflación erosionó el poder adquisitivo y eso impactó en el consumo. No obstante ello, el panorama no es del todo desfavorable, ante una investigación de “booking.com” del año 2018, que realizó un relevamiento para identificar como planean los argentinos viajar durante el 2019 resultó que: en primer lugar, un 63% de los argentinos elijen la playa para realizar un viaje; un 54% elije tour turístico y, en tercer lugar, un 74% prefiere visitar amigos o familia. En cuanto al tipo de viaje, la mayoría optó, con un 65%, por las escapadas de 1 a 4 noches; las vacaciones domesticas: 55% y vacaciones

¹ Boletín Oficial IPC al 30 de septiembre de 2019.

internacionales: 46 %, ambas por más de 5 noches. Es interesante resaltar que el hotel es el tipo de alojamiento más escogido para vacacionar (74%), seguido del alquiler de casa de campo (50%) y, en tercer lugar, alquiler de departamento (43%). También hay datos de que la mayoría de las personas optan viajar con su pareja (63%), con su familia (60%) y con amigos (32%)².

También se puede observar un cambio de tendencia hacia la búsqueda de una vida sana: hay un segmento de consumidores más conscientes de su salud, que prefiere una alimentación más saludable, el contacto con la naturaleza, deportes, aventuras, actividades al aire libre y meditación para mejorar su salud física y espiritual. Los empresarios deberían estar atentos a estos nuevos hábitos ya que pueden ser disparadores de nuevos servicios para ofrecer en los alojamientos hoteleros.

➤ Factores tecnológicos:

La era digital revoluciona el mundo, y esta realidad impacta en el sector turístico y hotelero. La importancia de la intermediación *online*, la popularidad de los buscadores y de las redes sociales está produciendo una nueva oleada de cambios llena de retos y oportunidades para las empresas hoteleras. El uso de las herramientas digitales permite llegar a más mercados, más clientes y, sobre todo, competir en el entorno. La información al alcance de todos ha logrado un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. Los viajeros buscan información previa sobre sus destinos y cada vez son más los que buscan sus viajes a través de internet y, con base en las recomendaciones de otras personas, se independizan de las agencias de viajes. Actualmente, las herramientas portátiles, como *smart-phones*, *tablets* y *notebooks* hacen posible gestionar y planificar la experiencia de un viaje. Al mismo tiempo, las redes sociales, entre las más influyentes Facebook, Instagram y Twitter, son una oportunidad para establecer relaciones con los clientes, transmitir mejor el mensaje de la compañía y formar una comunidad alrededor de la marca. Es esencial el *feedback*, crear una conversación ayuda a conocer lo que funciona y lo que no gusta del hotel. Y esto es vital para la reputación *online* de la compañía pudiendo determinar el éxito o hasta el deterioro de la imagen del establecimiento.

➤ Factores ecológicos:

El cuidado del medio ambiente es una preocupación actual. El turismo sostenible tiene que colaborar con la protección y conservación del ambiente en que se desarrolla. Es

² Fuente recuperada de <https://www.elsol.com.ar/los-argentinos-eligen-las-escapadas-como-modalidad-de-viaje>

necesario hacer uso de la naturaleza hoy sin dañar su uso futuro. Para esto es necesario cuidar el uso de los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar la diversidad biológica. También, requiere respetar la biodiversidad sociocultural auténtica de las comunidades autóctonas; contribuir a su entendimiento y a la tolerancia intercultural; asegurar actividades económicas viables con oportunidades de empleo estable que propicie ingresos para las comunidades del lugar y, de ese modo, contribuir con el desarrollo local y con la reducción de la pobreza. En resumen, el principal objetivo del turismo sostenible es la promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad entre las civilizaciones y el medio ambiente, siendo así un puente de respeto, preocupación por la biodiversidad, conservación del patrimonio ecológico entre los turistas y el destino turístico. Al viajero le gusta encontrarse con un lugar limpio y bien cuidado, en donde se pueda percibir la toma de conciencia del cuidado de la naturaleza.

➤ Factores legales:

La ley nacional número 18828/70 regula la hotelería en Argentina y 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. Tanto el decreto como la ley establecen obligaciones con los huéspedes como ser: informar, antes de su admisión, las tarifas por su estadía y por los servicios ofrecidos; los medios de pago aceptados; respetar los horario de ingreso (15hs) y egreso (12hs) de la habitación; mantener buenas condiciones de higiene y funcionamiento de las instalaciones del establecimiento y disponer de facilidades para personas con capacidades diferentes, conforme normativas vigentes, entre otras. Desafortunadamente, hay alojamientos que no cumplen con la normativa vigente y, como consecuencia de las inspecciones sorpresa que se realizan (incluso con una orden de allanamiento), quedan clausurados. La problemática es que pueden clausurar el sitio inmediatamente, pero no tienen la potestad de desalojar a la gente hospedada. Es mucho más conveniente para ambas partes que el cliente quede satisfecho con el servicio brindado y así evitar sanciones y situaciones indeseables.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Aquí se analiza el sector hotelero, concretamente, la industria de hoteles de 4 a 5 estrellas en Villa Carlos Paz, Córdoba, que representa una competencia directa para un hotel de lujo como el de este trabajo.

A continuación se muestran las cinco fuerzas del modelo de Porter aplicadas al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz:

1. Amenaza de entrada de competidores potenciales

Hay numerosas barreras de entrada para que los nuevos entrantes puedan competir con éxito frente al hotel en estudio. A continuación, se describen aspectos a tener en cuenta:

- **Economía de escala:** el hotel pertenece a una gran cadena hotelera, lo que implica que a los nuevos competidores potenciales les costaría caro poder igualarlo; y, en caso de alcanzar un volumen similar, tendrían mayores costes unitarios.
- **Requerimientos de capital:** los hoteles necesitan una inversión mínima inicial muy elevada, tanto en capital fijo como en capital circulante. Dicha inversión no está al alcance de cualquiera e incluso para los que pueden llevarla a cabo, representa un riesgo difícilmente asumible. Un hotel de 4 estrellas, necesita una inversión todavía mayor si cabe, lo que complica más aún la entrada de competidores potenciales que desarrollen su actividad en el mismo segmento de mercado.
- **Diferenciación del producto/servicio:** Howard Johnson Villa Carlos Paz es un hotel dirigido a diversos segmentos de mercado. Para ello ofrece múltiples opciones de gran calidad de producto/servicio, además de servicios concretos y personalizados.
- **Identidad de marca:** los productos y servicios ofrecidos por el hotel cuentan con la imagen y prestigio de la marca Howard Johnson y esto supone una barrera para nuevos competidores, pues es difícil alcanzar tal posicionamiento en poco tiempo.
- **Patentes y marcas registradas:** la marca cuenta con numerosos productos/servicios exclusivos, entre los que se destacan 4 categorías de hoteles: Plaza (5 estrellas), Howard (4 estrellas), Inn (3 estrellas) y Express (de ruta) que le concede exclusividad frente a potenciales competidores.
- **Curva de experiencia:** el hotel cuenta con ventaja en costes debido a que, dada su trayectoria, ha aprendido cómo hacer las cosas de la manera más eficiente de lo que posiblemente podría hacerlo un nuevo entrante sin experiencia.
- **Acceso a canales de distribución:** el volumen de ventas y la relación existente entre los canales de distribución y el hotel pone en desventaja competitiva al nuevo competidor potencial ya que debe alcanzar ese volumen y construir la relación.

- Acceso a materias primas: el hotel puede obtener una ventaja competitiva en el acceso a materias primas fruto de los contratos a largo plazo establecidos con empresas suministradoras. No obstante, esta ventaja competitiva no es tan determinante como lo pueden ser otras, puesto que hay multitud de proveedores de materias primas con los que poder estrechar enlaces.
- Localización favorable: el hotel cuenta con una ubicación privilegiada ya que se encuentra a solo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Generalmente, los turistas valoran la comodidad y el fácil acceso a zonas de negocio y de ocio, por ello que la ubicación del hotel es un factor importante y diferencial frente a nuevos competidores potenciales.

2. Amenaza de entrada de productos/servicios sustitutos

Los productos/servicios sustitutos del hotel serían el alquiler de villas o departamentos de lujo. A continuación, se nombran algunos de los aspectos en relación a lo comentado:

- Relación entre precio y calidad/rendimiento del producto/servicio y sustitutivo: la relación de precio entre el hotel y el alquiler de una villa o un departamento de lujo varía según el tipo de habitación del hotel y el tamaño e instalaciones de los productos sustitutos. En cuanto a la calidad/rendimiento, hay que destacar que el primero cuenta con la ventaja de ofrecer mayor variedad de servicios.
- Propensión del cliente hacia el producto/servicio sustitutivo: dependiendo de las necesidades del cliente, puede demandar en mayor medida el producto/servicio sustitutivo, por lo que es un factor a tener en cuenta por el hotel de este análisis.
- Fuerza del sector del sustitutivo: los productos/servicios sustitutos mencionados cuentan con una importante fuerza en el sector ya que es una zona muy turística. Por ello, este hecho se debe tener muy presente por la Dirección Estratégica del Hotel.

3. Poder de negociación de los proveedores

Existe una importante cantidad de proveedores que pueden satisfacer las necesidades de aprovisionamiento del hotel. A continuación se muestran los elementos más destacables al respecto:

- Concentración del sector proveedor: en este apartado destacaríamos el poder ejercido por los operadores de turismo que promocionan, organizan y venden paquetes turísticos ya que estas agencias mayoristas pueden ejercer un gran poder negociación y esto supone un aspecto negativo para el Howard Johnson Villa Carlos Paz, Sustitutos: El hotel cuenta

con multitud de empresas que le pueden servir como proveedor por lo que, en principio, este aspecto no perjudica sus intereses.

- Diferenciación del producto/servicio de los proveedores: debido a la existencia de un importante número de proveedores, que se encargan de suministrar productos a hoteles de esta categoría no se considera que sea un aspecto negativo para el hotel.
- Costes de cambio: al hotel no le supone un gran esfuerzo poder cambiar de proveedores por lo que los costes de cambios son bajos.

4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden ejercer un importante poder de negociación sobre el hotel debido a la fuerte competencia existente en Villa Carlos Paz. A continuación mostramos los aspectos más importantes en referencia a lo comentado:

- Fragmentación del sector: en la zona existe una competencia media-alta entre hoteles de la misma categoría, en relación a su población y al número de turistas recibidos. La localidad cuenta con seis hoteles que ofrecen similares productos/servicios y este punto puede ser un aspecto negativo para el hotel pues, al tener más posibilidades de elección, los potenciales clientes pueden ejercer una mayor influencia.
- Estandarización del producto: el hotel se enfoca en diversos públicos como también en clientes exigentes, que se caracteriza por demandar servicios especializados y poco estandarizados. Sin embargo, la competencia ofrece servicios similares por lo que no es un factor de influencia para la elección de éste u otro hotel.
- Inexistencia de costes de cambio: este es un aspecto negativo debido que sus clientes pueden cambiar con facilidad de hotel y optar por hospedarse en otro de los hoteles de lujo existentes como ser: Pinares del Cerro, Pinares Panorama Suites & Spa, Eleton Resort, Portal del Lago y Amérian Carlos Paz.
- Rentabilidad de los clientes: Los precios ofertados por el Hotel son totalmente acordes a servicio y calidad, la clientela que se hospeda obtienen importantes beneficios derivados de la exclusividad de sus servicios.
- Nivel de información del cliente: Los potenciales clientes cuentan con un nivel de información elevada gracias a las múltiples fuentes de información que existen en la actualidad para la contratación de sus servicios. Entre ellas podemos destacar agencias de viaje y tour operadores, la página web oficial del hotel, la página web oficial del grupo hotelero al que pertenece. Además, tiene presencia en las redes sociales como son *Facebook, Tripadvisor, Twitter o Youtube*, donde se puede estar informado al instante de

las novedades relacionadas con el hotel y/o el grupo hotelero al que pertenece. Se realizan publicidades en teatros de la zona, en acciones solidarias, actuando como patrocinio de eventos y a su vez obtienen convenios con artistas. De esta manera, el cliente está bien informado y puede comparar las características del producto/servicio ofrecido por el hotel respecto a sus competidores a través de distintos métodos de reserva, obteniendo así una posición negociadora ventajosa para obtener unos precios y unas condiciones de venta más favorables.

- Importancia del producto/servicio para la calidad de los productos del cliente: este punto no representa un mayor problema pues la calidad del producto/servicio es el elemento que se destaca del hotel.

5. Rivalidad competitiva.

La rivalidad competitiva del hotel de estudio es elevada, ya que existen otros seis hoteles de esta categoría en la localidad, que se reparten la cuota de mercado de manera más o menos equitativa. A continuación, se ven los aspectos más relevantes:

- Equilibrio entre competidores: los competidores tienen un tamaño similar, lo que provocaría una competencia intensa, en tanto un competidor trate de conseguir el dominio sobre los demás.
- Tasa de crecimiento de la industria: la industria de hoteles en Argentina, actualmente, no tiene un crecimiento exponencial debido a la crisis que está atravesando el país, lo que sería un punto positivo porque no se instalan grandes cadenas hoteleras. Es decir, que la competencia rondaría entre los hoteles más destacados de Villa Carlos Paz.
- Elevados costes fijos: este tipo de industria posee costes fijos elevados, debido a que requieren grandes inversiones en equipamiento de capital. Los hoteles de esta categoría buscan reducir costes unitarios incrementando el volumen de clientes y, para hacerlo, normalmente reducen sus precios, induciendo a los competidores a hacer lo mismo y provocando una guerra de precios.
- Barreras de salida: al ser un sector con elevada inversión en capital, las barreras de salida son elevadas, resulta muy costoso realizar una desinversión de tal magnitud.
- Diferenciación: no existe demasiada diferenciación en cuanto al producto/servicio ofrecido por esta categoría de hoteles. Ello provoca una elevada rivalidad, hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores.

A continuación, se describirá mediante la utilización la matriz FODA, las principales fortalezas, es decir los factores críticos positivos con los que cuenta el hotel

Howard Johnson, y debilidades, aquellos factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir. Como así también detallar las oportunidades y amenazas que se presentan en el contexto externo y que influyen directamente en el desarrollo global de la organización, pudiendo afectar de buena o mala manera respectivamente.

➤ Fortalezas

- Buena ubicación, a solo 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz.
- Ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, centro de spa, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones, salas de reuniones y grandes espacios verdes. Esta prestación de servicios la diferencia de sus competidores locales.
- Cuenta con un programa de sustentabilidad medioambiental que el hotel invita a sus huéspedes a conocer y participar. Howard Johnson Villa Carlos Paz obtuvo la certificación internacional de Hoteles más Verdes, gracias a sus políticas de concientización y cuidado de la naturaleza como son el cuidado del agua, ahorro de energía y reciclaje de residuos. Asimismo, se promueve la vida sana y los buenos hábitos, apuntando tanto a adultos como a niños.
- Existe predisposición a invertir en publicidad, marketing y tecnología.
- Colabora con la comunidad ya que la mayoría del personal que trabaja en el hotel es oriundo de la localidad y cercanías.
- Trabaja fuertemente por la satisfacción del cliente, cada vez que un huésped deja el hotel, se envía una encuesta para conocer el grado de conformidad que tuvo con el servicio prestado y dar una respuesta acorde, ya que si el nivel ha sido bajo, se toma contacto con el cliente disconforme ofreciéndole descuentos en una nueva estadía para cambiar su percepción de consumo.
- Tiene aliados estratégicos ya que es un condo hotel, que permite a los inversores obtener una renta por la propiedad que poseen.

➤ Debilidades

- En temporada baja no logra atraer el caudal de público deseado.
- Débil capacidad para dar a conocer su imagen corporativa, y que los empresarios elijan como destino el hotel para reuniones y eventos.

- Utilización de medios para la comunicación tradicionales o de baja repercusión para la motivación de sus empleados, como así también falta de una retroalimentación constante.
 - Exceso de manuales o folletos impresos, lo cual no concuerda con su filosofía de trabajo en cuanto al cuidado de la naturaleza.
 - Desaprovechamiento estratégico para atraer aquel segmento de públicos interesados a llevar una vida saludable, en contacto con la naturaleza, a realizar actividades al aire libre y que le dan mayor importancia a reservar y cuidar el medio ambiente.
- Oportunidades
- Calendario de nuevos feriados nacionales.
 - Eventos como obras de teatro con artistas famosos, patrocinio en acciones solidarias y convenios con diferentes medios de comunicación para realizar publicidad del hotel.
 - Crecimiento de internet como principal canal para la oferta de servicios turísticos, que permite una exposición en el ámbito mundial.
 - Nuevo perfil de consumidores digitales.
 - Crecimiento de segmentos de clientes con intereses recreativos, curiosidad por conocer la cultura del lugar, estar en contacto con la naturaleza y realizar deportes o actividades al aire libre.
 - Buen posicionamiento en cuanto a destino turístico a nivel nacional la zona de Villa Carlos Paz, Córdoba. Es un lugar elegido por familias, estudiantes, jubilados y empresarios.
- Amenazas
- Inestabilidad e incertidumbre en el país tanto política como económica.
 - Fuerte devaluación de la moneda nacional que disminuye el poder adquisitivo de los consumidores.
 - Índices de inflación elevada que afecta a los productos y servicios ofrecidos.
 - Fluctuaciones y tipo de cambio desfavorable que hace que las personas especulen respecto del dólar hoy y a futuro.
 - Creciente aumento de hoteles competidores similares en la zona: Amerian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panora Suites y Spa, Pinares del Cerro. Todos ellos tienen servicios que compiten tanto en confort, exclusividad, lujo y promociones, utilizando diferentes medios de comunicación para ganar y atraer clientes que los vuelvan a elegir.

Luego de analizar tanto el macro y micro entorno de la organización así como sus principales variables de acuerdo con la matriz FODA, se arriba a concluir que, a pesar de la situación crítica política y económica que actualmente atraviesa el país, los ciudadanos elijen vacacionar. Villa Carlos Paz es un punto de elección, por ser una ciudad turística por excelencia, ofrece una propuesta completa de actividades al aire libre y rincones naturales, parques de entretenimiento y diversos atractivos culturales. Es aquí donde el Hotel deberá concentrar sus esfuerzos para que su servicio se destaque ante sus rivales brindando a los huéspedes una oferta integra e interesante, investigando los hábitos, preferencias y comportamientos de sus diversos públicos, de esta manera todos aquellos que visiten el establecimiento podrán llevarse un recuerdo bonito. Pero esta situación no sería posible sin tener un plan estratégico que motive e incentive a sus recursos humanos internos para que desarrollen su máximo potencial y se sientan como una gran familia dentro del Howard Johnson, demostrando a los huéspedes el compromiso con la empresa a partir del buen trato, el compañerismo y el trabajo en equipo que generarán un ambiente cálido y tranquilo donde todos son bienvenidos.

Marco Teórico

En este apartado se hablara de estudios anteriores realizados por otros autores y de teorías previas que colaboren en el desarrollo del eje temático de este trabajo. En principio, se abordará la comunicación organizacional interna y, en segundo lugar, la utilidad de líderes *coach*.

Comunicación organizacional interna

La comunicación es un elemento esencial en la vida de los seres humanos, ya que necesitan establecer relaciones con otros seres humanos. Se trata de un proceso que involucra el intercambio de información en forma de ideas, experiencias, sentimientos, actitudes, opiniones y datos entre dos o más seres humanos. Por su parte, la comunicación vista desde una perspectiva organizacional, interpersonal, comercial, etc., está compuesta por un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones relevantes para el mundo empresarial y utilizarla correctamente puede ser un factor determinante en el éxito de las organizaciones del silgo XXI (Rivera et al, 2005).

Ahora bien, expuesta una definición general se va a hacer foco en el concepto específico de la comunicación interna. Andrade (2005) indica que se trata de grupo de actividades que realiza la organización para crear y mantener relaciones entre las personas mediante el uso de distintas herramientas de comunicación “que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 17).

Esta definición de comunicación interna, va más allá del acto de dar a conocer, difundir o simplemente transmitir mensajes ya que para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor, hoy en día, tal como lo indica Alejandro Formanchuck (2010), la cultura es comunicación en movimiento, se mueve siguiendo varias trayectorias bajo un paradigma de red y no es, simplemente, bidireccional ascendente-descendente. Habla de una “comunicación interna 2.0” que implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información, inclusive aquellos datos que estaban reservados para un grupo exclusivo; que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información. Es decir que la organización debe promover y facilitar información y, a la vez, que sus colaboradores generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Por eso un plan de “comunicación interna 2.0” necesita un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y la expresión como valores fundamentales y que no solo se enfoque en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión. La empresa que adopta

esta idea se dispone a prestar atención a sus colaboradores ya que posee una voluntad honesta de conocer sus opiniones y puntos de vista; de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha, sería un verdadero *feedback*. “El uso de medios 2.0 debería ser una necesidad que se desprende de la cultura organizacional misma y que naturalmente emerge de la estrategia” (p. 26).

El papel de las nuevas tecnologías

El impacto y la incorporación de la tecnología en las empresas ha sido cada vez más importante en los últimos años. Las nuevas tecnologías, están agilizando, optimizando y perfeccionando las actividades que se realizan día a día, es fundamental conocer aquello que rodea el mercado laboral, lo que hace que las empresas que no se suman a estas tecnologías se vayan quedando atrás.

Una empresa que incorpora nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción, y avanza constantemente mientras que las que no invierten se van quedando en el pasado, bien porque no tienen las mejoras como las demás empresas o por desconocimiento. Las nuevas tecnologías se desempeñan como un motor de cambio en la gestión de comunicación organizacional ya que renueva las estrategias y técnicas de relación. Tal como dicen Navarro, C. y Moreno, A. (2013: p. 1): “Flexibilidad creciente, democratización personalización y ahorro de tiempo son algunas de sus múltiples ventajas”. Una de las principales herramientas actuales de recursos humanos, que más se ha extendido y ya es habitual, especialmente en empresas multinacionales, es el uso de redes sociales corporativas de uso cerrado y exclusivo para trabajadores de la empresa. El resultado es una herramienta innovadora y que se adapta a las generaciones digitales, que sirve para optimizar el trabajo e impulsar el valor de la compañía. Una red social corporativa conjuga contenidos, contactos, oportunidades de negocio y colaboración, elimina barreras geográficas, temporales y personales. Gregory (2004), citado por Navarro y Moreno (2013) identifica dos corrientes principales: una que la considera una extensión de las formas tradicionales de comunicación y otra que considera que propicia nuevas oportunidades para el desarrollo y enriquecimiento de la comunicación.

Liderazgo coach

Existe una figura clave: los gestores del conocimiento, definido por Dolores Vega (2012) como alguien “que tiene dotes excelentes para comunicar, aprender, actuar, resolver problemas y animar los demás a involucrarse y participar de forma activa en los proyectos y

las tareas”, realizando las funciones de su puesto incentivando a la creatividad para realizar con éxito sus tareas y objetivos como así también como alguien sabe cómo comunicar detalladamente el modelo de negocio de la empresa, debe ser de las personas más cultas dentro de la organización, con una visión más amplia que el resto. (Formanchuck: 2010). Dicha postura concuerda totalmente con el rol del comunicador interno como un verdadero líder. Las características y competencias que describe Formanchuck (2010) son: habilidad para crear relaciones efectivas con confianza y respeto, tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal, habilidad para la redacción y la oratoria, saber escuchar, debe ser innovador y creativo, habilidad para interpretar la realidad, competencia a nivel gestión de la organización esto quiere decir que debe conocer la realidad y en entorno de la empresa. Aquí se conjugan distintas palabras tales como rol, comunicador, líder, gestor del conocimiento y perfiles especializados, que se las puede unificar dentro del término el *coach*. “El término “coach” tiene origen inglés y significaba “vagón o carruaje”... Un “coach” es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado” (Dilts: 2004, p. 20)

El *coach* busca promover el desarrollo de una persona por medio de una cuidadosa observación e interacción (Dilts: 2004). Es una persona experta en motivar a la gente, sabe cómo reforzar la confianza y aumentar el rendimiento, tanto en el plano personal como en el profesional. Una de sus funciones principales es preguntar y escuchar, ya que al conocer las aspiraciones, miedos y necesidades de su interlocutor lo podrá ayudarle a alcanzar sus objetivos. El *coaching*, colabora con la integración de nuevas metodologías, posibilita la circulación de ideas y potencia la innovación, llevando a la mejora de los resultados de la compañía.

Es importante pensar en la totalidad de la comunicación interna y esta se debe entender como un proceso que involucra no solo a la gente si no, también a la integración de los soportes utilizados. Las redes y los teléfonos inteligentes son canales de comunicación que, progresivamente, preponderan sobre los tradicionales y la red se convierte en uno de los medios de comunicación fundamentales (Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J.: 2014); asimismo, el *coach* como comunicador promueve el cambio colaborando en la gestión de organizacional a través de la capacitación y formación de profesionales

Diagnóstico y discusión

De acuerdo con lo expresado es posible observar que la organización no cuenta con una planificada gestión de comunicación interna, si bien posee distintos métodos a través de los cuales los directivos se contactan con sus colaboradores, se evidencia que es factible de mejorar. Se pueden detallar una serie de dificultades en el hotel, por la adecuada falta de comunicación organizacional:

- Dificultades en la circulación en tiempo y forma de la información operativa generando pérdidas en la productividad. Si bien la organización cuenta con su manual de puestos donde se encuentran detalladas todas sus funciones, se puede decir que este pierde practicidad a la hora de que sus empleados necesiten una respuesta rápida es poco probable que acudan a leer dicho manual. Como herramienta principal se propone una Red Social Corporativa, que sea de uso interno para la empresa.
- Escasez de oportunidades para el desarrollo de habilidades colaborativas y ello dificulta el crecimiento de los proyectos y de las personas. La organización necesita incorporar una herramienta, un espacio colectivo donde sus trabajadores puedan expresarse, es preciso ganar efectividad en la comunicación, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad y aumentar la consideración positiva del personal respecto de la empresa. En este punto, se aclara que la empresa cuenta con reuniones entre supervisores y subordinados, pero a la vez dichos encuentros se podrían mejorar, realizarlos en forma más dinámica y que no sea simplemente un monólogo por parte del jefe. Aquí, verdaderamente se necesita de la presencia de un líder *coach*, figura ideal que lleve a cabo las reuniones, generando motivaciones y que mantenga siempre unido al equipo de trabajo, que sientan que la organización los apoya y los considera como el valor más importante dentro de ella, y no meramente un recurso para lograr objetivos organizacionales.
- Pocas acciones para medir y monitorizar las opiniones del personal. Es indispensable para los colaboradores recibir *feedback* respecto a sus desempeños laborales, la retroalimentación adecuada protege y retiene a los talentos, logrando el alineamiento del personal con la estrategia corporativa, necesario para mantener un buen clima laboral, despejando dudas, incertidumbres y mejorando en los resultados personales como profesionales. Esta acción está relacionada con lo mencionado anteriormente, requiere tomar parte un perfil especializado que constantemente este en contacto con el personal del hotel.

- Controversia encontrada entre su política verde de cuidado medio ambiental y el consumo de papel para imprimir manuales, folletos, carteles, entre otros. Dentro de su código de conducta, Howard Johnson Villa Carlos Paz, podría establecer que uno de sus puntos fuertes dentro de su programa de sustentabilidad, es reducir la cantidad de impresiones diarias, y es por este mismo motivo que contara como innovación de una *Intranet* donde se expondrá toda la información necesaria para sus colaboradores nuevos como actuales.

A partir de lo citado, se concluye que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización en estudio, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. Se debe incluir además la divulgación y socialización de los resultados, el establecimiento de canales para la resolución de posibles problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los distintos departamentos. Es fundamental que dentro de la estrategia de comunicación se entablen constantes diálogos colaborativos entre los trabajadores y superiores, como así también la retroalimentación y evaluación conjunta de sus funciones. De esta manera, se evitan destructivos rumores afectando en forma negativa el clima laboral, desconcierto o desinformación entre los empleados de la organización lo cual repercute directamente en su productividad tanto individual como grupal.

Por su parte el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, tiene claramente establecido los aspectos que deben ser incluidos en su estrategia de comunicación, si bien utiliza métodos tradicionales validos como son carteleras, circulares, reuniones informativas para darlos a conocer, podría ayudarse en otras herramientas más innovadoras en línea con la época actual de las tecnologías de la información como así también de la presencia de una figura en rol de comunicador interno. En conjunto serían el complemento ideal para destacarse entre sus competidores externos, no se debe olvidar que la mejor publicidad empieza por los talentos humanos internos a la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna integral para el Hotel Howard Johnson de Córdoba por medio de dos herramientas, por un lado una *intranet* corporativa y por el otro un sistema de liderazgo *coach* para lograr un método innovador y eficaz con que los trabajadores puedan comunicarse fácilmente, estar informados, actualizados y puedan aportar sus ideas en tanto se promueva una relación de reciprocidad entre ellos y la empresa.

Objetivos específicos

1. Diseñar la página web interna de la organización.
2. Capacitar mediante un curso de liderazgo *coach* a determinados profesionales que integran la línea de los mandos medios.
3. Preparar profesionalmente al gerente de recursos humanos en un comunicador interno experto mediante el curso dictado por la agencia Mentta Comunicación.
4. Armar un taller de enseñanza para los colaboradores sobre el uso de la *intranet* corporativa.

Alcances

La implementación se realizará en el Howard Johnson Villa Carlos Paz es un hotel que se encuentra en Argentina, provincia de Córdoba, en la localidad llamada, como su nombre lo indica, Villa Carlos Paz.

Como todo nuevo proceso, los cambios no se incorporan de un día para otro, el tiempo aproximado será de 12 meses, comenzando el 14 de octubre de 2019 y finalizando, aproximadamente, en octubre de 2020, de la siguiente manera:

- Diseño de sitio web institucional para uso interno *Intranet*. El proyecto fue propuesto por una agencia de Corrientes, Mentta Comunicación. Se divide en 3 etapas:
 - Etapa N°1. Mapa de sitio. 12 días, en octubre de 2019.
 - Etapa N°2. Formalización del sitio. 150 días a partir de la etapa 1, aproximadamente de octubre de 2019 a marzo de 2020.
 - Etapa N°3. Actualizaciones y mantenimiento. Capacitación comunicación interna para el gerente de recursos humanos. 30 días a partir de la etapa 2, aproximadamente de marzo a abril de 2020.
- Capacitaciones acerca de liderazgo y *coaching* organizacional:

- Duración: 6 meses. Próximo comienzo en noviembre de 2019, terminando las clases en julio 2020, con un periodo de descanso en los meses de enero y febrero.
- Modalidad de cursado: Presencial (1 vez por semana, 3 horas.)
- Taller “Uso de la *intranet* corporativa Howard Johnson”.
- Duración aproximada es de 15 días en el mes de abril año 2020.

Acciones

Acción 1: diseñar la página web interna identificando las secciones y contenidos que incluirán.

Recursos:

- Físico: el portal web propiamente dicho. El mismo incluye una primera etapa de diseño del mapa y una segunda de formalización del sitio. Para mayor detalle ver el Anexo 1.
- Económico: el costo total es de \$193.900. Se divide en la fase uno con un monto de \$8.700 y la fase dos con un valor de \$185.200.
- Humanos: Mentta Comunicación es la agencia contratada para diseñar y formalizar la *intranet* corporativa.
- Temporal: la duración total es de 162 días, la cual consiste en 12 días para el diseño del sitio web y 150 días para la formalización del mismo.
- Descripción de la acción: desarrollar la *intranet* corporativa, para lograrlo, se pidió presupuesto a una agencia de Corrientes, llamada Mentta Comunicación quienes, mediante un proyecto, han ideado dicha acción identificando las secciones y contenidos que incluirá.

Acción 2: capacitar mediante el curso “Diplomatura en liderazgo y manejo de grupos” a determinados profesionales que integran la línea de los mandos medios.

Recursos

- Físicos: las clases se dictaran en la sede central de FiCDE, academia localizada en Córdoba Capital, situada en Entre Ríos 273 primer piso.
- Económicos: la matrícula se abona por única vez por \$990. Las cuotas mensuales son de \$1.840. El traslado estará a cargo del personal que toma la capacitación.
- Humanos: las personas seleccionadas para asistir a la capacitación son los siguientes gerentes: *front desk*, recursos humanos, relaciones públicas y marketing y el coordinador de recreación, todos integran la línea jerárquica de los mandos medios.

- Temporal: la duración total abarca seis meses, la modalidad de cursada consiste en clases presenciales una vez por semana, tres horas diarias, que iniciaran en el mes de noviembre y culminaran en julio 2020, con un periodo de receso entre enero y febrero.
- Descripción de la acción: capacitar a la línea de mandos medios, actores claves de la organización, ya que por su posición de “medios”, deben lidiar con todo: están en la frontera entre la dirección y los empleados, a menudo debe garantizar la comunicación interna, el *feedback* entre el personal operativo y los directivos y el cumplimiento de los objetivos. En este proceso, a la vez, deben ser capaces de generar *engagement* entre los colaboradores, deben tener las capacidades y habilidades de un verdadero líder necesarias para ayudar a que el proceso de comunicación interna de la organización sea efectivo, dinámico y fluido. Es por esta razón que los cuatro gerentes que asistirán a las clases fueron minuciosamente designados.

El detalle del plan de estudio se encuentra en el Anexo 2.

Acción 3: profesionalizar al gerente de recursos humanos como comunicador interno experto mediante el curso dictado por Mentta Comunicación llamado “Autogestión de *Intranet* Corporativa”.

Recursos

- Físicos: la capacitación es dictada en la sede central de la agencia, ubicada en Corrientes Capital.
- Económicos: corresponde a la etapa N°3 del presupuesto de Mentta Comunicación, con un valor de \$36.340. Por otro lado el gasto de traslado que incluye pasaje, viáticos y estadía es de \$10.000, la empresa se hará responsable.
- Humanos: la persona designada para asistir a las clases es el gerente de recursos humanos, quien es el que diariamente tiene contacto con el personal de la empresa.
- Temporal: tiene una duración de 2 días, en abril del 2020.
- Descripción de la acción: la capacitación de “Autogestión de *Intranet* Corporativa” se trata de un curso para llevar a cabo la administración, actualización de contenidos y dominio del portal con el objeto de que la empresa Howard Johnson no dependa exclusivamente de un tercero que cumpla en forma constante dicho rol con el gasto extra que ello implica, la capacitación abarca herramientas claves y fundamentales que todo líder comunicador ha de poseer. A su vez, dicha capacitación incluye un plus de seguimiento ya que Mentta Comunicación, a lo largo de tres meses, estará en permanente contacto vía *online* con quien tome el curso, solucionando cualquier tipo

de dudas que puedan surgir al respecto. En el Anexo 1, ya mencionado, también se encuentra el detalle de la propuesta.

Acción 4: armar un taller de enseñanza en el cual el líder encargado del área de recursos humanos del hotel pueda perfeccionar al personal acerca del manejo de la *intranet* corporativa.

Recursos

- Físicos: sala de reuniones, hotel Howard Johnson.
- Económicos: no implica gastos, ya que serán los propios gerentes quienes faciliten el taller.
- Humanos: los colaboradores se dividirán en grupos según áreas de trabajo para asistir a la capacitación de la siguiente manera:
 - Grupo N° 1: *Front Desk* y relaciones públicas y marketing.
 - Grupo N° 2: Ventas y administración.
 - Grupo N° 3: Seguridad y mantenimiento.
 - Grupo N° 4: Recreación y concesionarios.
- Temporal: las clases serán dadas en abril del 2020. Con 1 hora de duración, dentro del horario laboral, de 8.00 am a 9.00 am.

Descripción de la acción: se procederá a armar un calendario dividido en grupos para llevar a cabo las reuniones con los equipos de trabajo, en ellas se expondrán y explicaran los contenidos relacionados al uso de la *intranet* corporativa.

Medición o evaluación de acciones

Los beneficios de la propuesta se verán reflejados en que con la implementación de la *intranet* corporativa, el hotel Howard Johnson podrá reducir o eliminar por completo las dificultades que generan los canales de comunicación tradicional que aplica actualmente, esto no significa que tendrá que suprimirlos en su totalidad. Otro de los beneficios es un aumento de autonomía de los colaboradores ya que dispondrán de acceso al portal las 24 horas, teniendo disponible la información necesaria y pudiendo comunicarse directamente con los demás profesionales desde cualquier lugar. Es una herramienta colaborativa y dinámica, en la sección recomendaciones, las personas podrán exponer sus ideales, puntos de vistas y opiniones lo cual será monitoreado constantemente e interactuará con personal de recursos humanos y compañeros de área, el *feedback* aquí será un ejercicio permanente. Por último, y no menos

importante, el consumo de papel será reducido notablemente, lo que está en línea con la política que promueve como hotel sustentable.

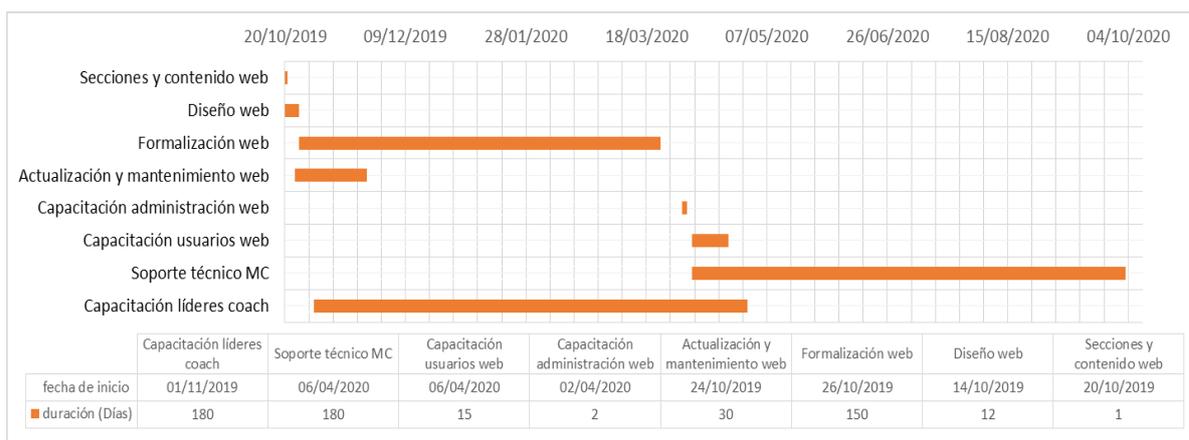
Estas nuevas relaciones, iniciadas a través de la tecnología hacen que surjan distintas afinidades, personas relacionándose de forma más directa y clara, independientemente de su localización física. Crea un ambiente flexible, libre de horarios y proporciona mayor integración a los procesos, con certeza va a influir en la obtención de resultados positivos, tanto en la mejoría de procesos administrativos, como en la obtención de información de forma rápida y calificada, mostrando su fuerte influencia en la gestión participativa, y hasta en la generación de la mayor riqueza de todos los tiempos, el conocimiento organizacional.

Por otro lado, los beneficios de la implementación de un sistema de liderazgo *coach* se verán reflejados en que el clima de la organización mejore y los colaboradores se involucren con los líderes y trabajen en conjunto, consecuentemente la empresa lograra mayor competitividad en el mercado ante sus competidores consiguiendo uno de los objetivos estratégicos más importante y fundamental, lograr una mayor rentabilidad y prosperar a lo largo del tiempo. Adicionalmente, el liderazgo *coach* trae aparejado una serie de ventajas tales como una mejoría en la calidad del rendimiento empresarial ya que se alcanzaran más rápidamente las metas de la organización, así como también cada persona podrá satisfacer sus propios objetivos dentro del hotel. Favorece la confianza del trabajo en equipo puesto que los trabajadores se sienten motivados encontrando respaldo entre sus líderes. También la imagen de la empresa se verá favorecida, interna como externamente, porque un *coach* apela a la mejora continua. Entonces, cada uno de estos beneficios logra, principalmente, que la empresa Howard Johnson en su totalidad se encamine delimitando una “línea recta” impactando notablemente en un incremento de sus ventas, es decir, si todo funciona de manera correcta y sus colaboradores se sientan trabajando en una organización que los escuche, los comprenda, los aliente y ayude para lograr su mejor desempeño sin lugar a dudas el hotel obtendrá mejores resultados en el mundo de los negocios.

Se estima que la implementación del plan propuesto llevará a una mejora en el rendimiento del personal que se espera se vea reflejado en una reducción de un 20% en costos de librería³ y, como toda mejora en el funcionamiento integral de la organización se ve, finalmente, reflejado en el objeto, se estima que mejoraran el resultado de la actividad principal de la empresa en un 0,5%.

³ Para estimar el porcentaje se realizó el presupuesto de imprimir los manuales y guías.

Se presenta el Diagrama de Gantt, para dar seguimiento de las acciones:



Se presenta, a continuación, un resumen del costo de la propuesta:

Costo de la propuesta

Detalle	Importe
Diplomatura "Liderazgo <i>coach</i> y manejo de grupos" (4 pns)	\$ 48.120
Etapa 1. Mapa de sitio, <i>intranet</i> corporativa	\$ 8.700
Etapa 2. Formalización del sitio <i>intranet</i> corporativa	\$ 185.200
Etapa 3. Capacitación autogestión <i>intranet</i> y soporte Menta Comunicación	\$ 36.340
Viáticos Corrientes y gastos generales (comidas, traslados, etc.)	\$ 10.000
Total	\$ 288.360

* elaboración propia

Por otro lado, se detallan el importe de las mejoras mencionadas, para realizar el cálculo de los beneficios se tomó información de algunos conceptos de los estados financieros de la empresa y se le aplicó un ajuste por inflación del 34% de acuerdo con los índices informados en el Boletín Oficial al 30 de septiembre de 2019.

Beneficios esperados

Conceptos	Total 2018 ajustado	%	Total mejora
Gastos de útiles y librería	\$ 297.389	20,0%	\$ 59.478
Resultado actividad principal	\$ 109.109.082	0,5%	\$ 545.545
Total			\$ 605.023

*elaboración propia

Para calcular el retorno de inversión, ROI, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

De este modo, el ROI indicará cuál es valor económico que se generará como resultado de la implementación de las acciones mencionadas y se presenta como un ratio y, como el resultado es positivo indica que la inversión es rentable, esto significa que por cada peso invertido la empresa recupera \$1,10.

$$\text{ROI} = \frac{605.023 - 288.360}{288.360} = 110\%$$

Conclusión

Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con una estructura organizacional amplia que se divide en diversas áreas y puestos de trabajo, la misma le permite establecer sus funciones con la finalidad de ofrecer un destacado servicio mediante el orden adecuado para alcanzar sus metas y objetivos. Tras analizar su matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se plantearon estrategias internas que mantendrán con mayor solidez y firmeza su base organizacional.

Como ventaja primordial, los integrantes de la dirección están dispuestos a incorporar cualquier tipo de innovación en post de conseguir mejores resultados. No obstante, el área de recursos humanos se encuentra levemente retrasada en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías y planes de desarrollo, la empresa dispone de todos los materiales y recursos necesarios para poder explotar al máximo su potencial de crecimiento, conseguir más rápidamente sus objetivos, mantener en un alto grado de motivación y felicidad a sus colaboradores, mejorar el clima organizacional y sobre todo transformar la cultura empresarial adecuándose a los cambios que hoy en día la actualidad y la globalización demandan de manera recurrente. En virtud de los puntos nombrados anteriormente, se ofrece una transición interna organizacional en cuanto a su comunicación y liderazgo en la gestión y administración de los recursos humanos que se encuentran trabajando en la empresa, mediante la implementación de un portal exclusivo para los mismos donde podrán acceder a cualquier tipo de información y novedades diarias e intercomunicarse sin limitaciones de tiempo y espacio. Además, los colaboradores estarán guiados y respaldados por sus supervisores, pero no serán “simples” mandos medios, dicha línea estará capacitada y formada en una diplomatura de liderazgo y manejo de grupos.

En conclusión, con la implementación de esta propuesta se obtendrá un rendimiento del 110% en tanto el hotel va transformando su dinámica interna para lograr principalmente estabilidad y proponerse, en plazos de tiempo, auto superarse lo cual impacta directamente en obtener ventajas y competencias en el mercado laboral a nivel mundial, ya que Howard Johnson es una marca nombrada y conocida internacionalmente, con el adicional de reforzar su compromiso con la sustentabilidad. .

Recomendaciones

Como complemento al análisis y propuesta del plan se detallaran una serie de recomendaciones a la dirección del complejo hotelero

- Pensar en una opción de tarifa *all-inclusive* para así ofrecer al turista toda su estadía resuelta en un precio donde incluyan todos los servicios que el hotel tiene en un solo paquete turístico tales como restaurantes, entretenimientos para toda la familia, spa, paseos, visitas guiadas por la ciudad, show, espectáculos, etc. Los huéspedes que adquieran la tarifa tendrán un brazalete identificados de un color específico para niños y adultos.
- Organizar talleres de cuidados del medio ambiente y fomentar un estilo de vida saludable donde se pondrán en conocimiento temas relacionados al reciclaje de residuos, consumo energético, ahorro del agua, alimentación sana, importancia de la meditación como así también de realizar ejercicios físicos a diario. En este apartado, el hotel podrá invitar a personas especializadas y formadas en los temas tratados además de contar con la presencia de determinados *influencers* que atraerán a sus seguidores, de esta manera, será una consecuencia directa en generar mayor publicidad.
- Diseñar una encuesta de satisfacción para el personal de la empresa acerca de la utilidad y cambios observados una vez puesta en marcha e instalada el portal *web* y la comodidad de trabajar con líderes *coach* en sus mandos medios.
- Estar activos y programar un calendario anual pensado en las cuatro estaciones del año que incluya actividades, conferencias de prensas, reuniones de trabajo para atraer al segmento corporativo empresarial para mantener las instalaciones del hotel en constante rotación de públicos diversos y las instalaciones ocupadas, para generar mayor rentabilidad en los negocios y aumentar las ventas.
- Proyectar el diseño de una aplicación para *smartphones* y *tablets*, en donde los colaboradores del hotel podrán tener acceso a la *intranet* y trabajar desde su dispositivo móvil.

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Gesbiblo S.I.
- Dilts, Robert (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Estudios de comunicación. (2016). *Comunicación Empresarial*. Madrid. España: Estudio de comunicación.
- Formanchuck, A. (2010) *Comunicación interna 2.0. Un desafío cultural*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuck y asociados.
- Linardi A. Cortina M. (2017). *Marketing para recursos humanos*. Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica
- Navarro, C. y Moreno, A. (2013). Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas. *Razón y palabra. Primera revista especializada en comunicación. Número 83. Junio – Agosto 2013*.
- Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2014). *Nuevas estrategias de comunicación estratégica*. Madrid: Esic Editorial.
- Rivera, A.B., Rojas, L.R., Ramirez, F. y Alvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium Ciencias Gerenciales, Año 1, N° 2*. Pág. 33 a 48.
- Vela, D. (14 de febrero 2012) Qué es el knowledge worker: definición y habilidades. *Social Media Strategies*. Recuperado de: <https://www.doloresvela.com/que-es-un-knowledge-worker-definicion-y/>
- AA.AA. (18 de junio de 2019). Los argentinos elijen escapadas como modalidad de viaje. *El sol*. Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/los-argentinos-eligen-las-escapadas-como-modalidad-de-viaje>
- AA.AA. (consultado el 7 de septiembre de 2019). Normativa. *Secretaría general de turismo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismo/normativa>

Anexo 1 - Propuesta de Mentta Comunicaciones

Se adjunta a continuación la propuesta tal como la envió la empresa que lo realizará.

Cliente: Rocío Enciso Piazza

Proyecto: Diseño de sitio web institucional para uso interno (intranet)

La presente propuesta surge luego del requerimiento de Rocío Enciso Piazza, quien solicita el diseño de un sitio web institucional para uso interno.

PLAN DE TRABAJO

A partir de esto, se propone el siguiente esquema de trabajo:

ETAPA I

14 DE OCTUBRE – 25 DE OCTUBRE 2019

MAPA DE SITIO

Se refiere al mapeo general del sitio y diseño de un prototipo de página de inicio (HOME) que incluirá los menús y secciones que se diseñarán en las próximas etapas:

Relevamiento de necesidades del cliente y caracterización del sitio requerido.

Selección de datos a incluir en los soportes.

Diseño y programación del sitio web consistente en una home con información institucional en formato plantilla Wordpress o Wix que quedará alojado en primera instancia y a modo de muestra en nuestro sitio web.

Diseño de sistema gráfico e iconografía para el menú principal.

Se sugieren las siguientes secciones:

Registro: para acceder necesitarán usuario y contraseña asignada por el administrador del sitio.

Quiénes somos: breve reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos o enfoques estratégicos.

Hola!: chat interno entre miembros registrados y foros de opinión.

Información institucional: incluye sub secciones como: Gestión de riesgos. Procedimientos de incidentes. Higiene y seguridad. Organigrama. Reglamento interno. Atención al cliente. Información de la empresa (habitaciones, restaurantes, spa). Políticas de trabajo y normas. Recursos Humanos. Procedimientos internos. Beneficios. Premios

Espacio Verde (cuidado del medio ambiente): destacando la certificación de “Hotel sustentable”

Lo que viene: puede ser pensada como una sección dinámica, en la que se actualice semanal o quincenalmente, las principales novedades de la organización. Puede agregarse un apartado específico para cada área: Administración, Mantenimiento, House keeping, Seguridad, Recreación, Mesa de entrada, RRHH, RRPP y Marketing.

Mi puesto: descripciones de puestos con resumen, funciones y tareas.

Paparazzi: videos y fotos de distintas actividades desarrolladas en la organización.

Agenda: calendario con alertas, fechas destacadas, feriados, etc.

Happy Hour: un espacio más informal para promover encuentros, reuniones más distendidas, salidas, deportes, entre otros.

Recomendaciones: Tips para optimizar el trabajo, series, películas, artículos de interés, etc.

Mi supervisor: contacto directo con el supervisor a través de mensajería interna.

RRPP y Marketing: material institucional de campañas de comunicación interna y externa.

ETAPA II

150 DÍAS A PARTIR DEL OK DE LA ETAPA I

FORMALIZACIÓN DEL SITIO

Se refiere al diseño de las secciones planteadas en la HOME e incluye:

Redacción de texto para secciones, previa definición junto al cliente del tono y estilo óptimo.

Definición de naming y adquisición de dominio.

Diseño de imágenes y sistema gráfico para cada una de las secciones.

Hosting de 30 GB para almacenamiento de imágenes, video, audio y documentos del sitio web.

ETAPA III

30 DÍAS A PARTIR DEL OK A LA ETAPA II

ACUTALIZACIONES Y MANTENIMIENTO

Capacitación a responsable interno de la administración y actualización de contenido para la autogestión con el siguiente alcance de contenidos:

Introducción a wordpress + herramienta de calendario de publicaciones.
Modificación de plantillas y mapa de sitio.
Administración de base de datos.
Gestión de foros y comunidades internas.
Hosting y dominio.
Mesa de soporte por 3 meses, que incluye hasta 2 modificaciones semanales a cargo de MENTTA.

PLAZOS E INVERSIÓN

ETAPA I: Honorarios: \$8.700

ETAPA II: Honorarios: \$185.200

ETAPA III: Honorarios: \$36.340

ACLARACIONES

El presupuesto no incluye viáticos no traslados hasta la organización cliente ni el diseño de ítems o elementos no descriptos en la presente propuesta.

Se entrega factura C.

El mantenimiento anual del dominio

La presente oferta tiene una validez de 7 días.

Mg. Martín Beltrametti

3794260290

Anexo 2 - Plan de estudio “Diplomatura en Liderazgo y manejo de grupos”

A continuación se expone el plan de estudio remitido por la empresa que se ocupará de la capacitación:

¿Por qué realizar la Diplomatura en Liderazgo y Manejo de Grupos?

La Diplomatura en Liderazgo y Manejo de Grupos es un programa diseñado para ayudar a maximizar tu potencial en la gestión de personas y organizaciones. El estudiante en esta capacitación podrá profundizar en la concepción moderna de la gestión de personas y desarrollar habilidades de liderazgo fundamentales para la viabilidad y el éxito de las organizaciones públicas y privadas.

El programa será un desafío para el desarrollo de soluciones con visión de futuro y mejorar los estilos de liderazgo influyentes. El programa cubrirá las ideas más recientes en las siguientes áreas:

Estrategia

Gestión de recursos humanos

Liderazgo

Toma de decisiones

Gestión de equipos

Profesionales cualificados y líderes de negocios tienen en alta demanda en prácticamente todos los sectores, creando oportunidades laborales y de carrera sin precedentes. FICDE proporciona el conocimiento para el desarrollo de habilidades prácticas y la obtención de credenciales reconocidas para que puedas sobresalir en tu carrera.

Objetivo

El objetivo general de este curso es que los participantes, al finalizar la actividad, hayan adquirido los conocimientos fundamentales sobre el liderazgo y su construcción; puedan manejar herramientas conceptuales y procedimentales para gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento, ejerciendo con éxito la responsabilidad de mando y/o dirección, mejorando sus competencias para la planificación, gestión y/o administración en su organización, desde la más actualizada perspectiva del liderazgo situacional y transaccional.

Plan de estudio

Conceptos introductorios

Temas:

Introducción a la Motivación

La experiencia grupal

El desafío de liderar

Desafíos del liderazgo actual

La comunicación humana

Temas:

La comunicación

La persuasión

Comunicación no verbal

Liderazgo y herramientas de comunicación Asertiva

Los equipos de trabajo

Temas:

Trabajo en equipo

Valores que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo

Herramientas y enfoques para el desarrollo del trabajo en equipo

Evaluación crítica del trabajo en equipo

El Liderazgo y la Gestión del Equipo Humano

Temas:

El perfil del Líder-Coach

Planificación del trabajo y gestión del tiempo

Liderazgo y empowerment

Relaciones humanas y comunicación organizacional

Temas:

Las relaciones humanas en las organizaciones

Comunicación organizacional

Inteligencia emocional en el trabajo

Solución de problemas y Gestión de conflictos

Los modelos de liderazgo transaccional

Temas:

Principios básicos del análisis transaccional

Cultura institucional

Liderazgo transaccional y delegación

Técnicas de desbloqueo mental y generación de ideas como herramientas de liderazgo

Temas:

La creatividad del líder

Generación creativa de ideas

Hábitos de Covey basados en los 14 principios de Deming

Temas:

Los 14 principios del Dr. William E. Deming

Hábitos de Covey