

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**FORMACIÓN DE LÍDERES COACH E IMPLEMENTACIÓN  
DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN HOTEL HOWARD JOHNSON VILLA CARLOS PAZ.**

Moreira Laura Belén

DNI. 36.510.462

Legajo VRHU10702

2019.

## **Resumen**

El presente trabajo se desarrolló en el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz. Es un hotel de alta categoría que forma parte de una cadena internacional pero que mantiene la impronta familiar. Luego de haber analizado su macro entorno, micro entorno y su gestión de recursos humanos, se detectó una comunicación interna poco eficiente y la necesidad de formar a los mandos medios de la organización en la disciplina de liderazgo coach para incrementar la productividad de los empleados reforzando el trabajo de equipo. Se presentaron las distintas escuelas de coaching y se reflejó la importancia de la comunicación interna. Luego de ello, se plantearon objetivos a través de un plan de implementación que pretenden impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa, demostrando la necesidad de incorporar mejoras de gestión.

Palabras claves: organización, comunicación interna, líder coach, nuevas tecnologías, gestión.

## **Abstract**

The present work has been developed at the Howard Johnson Hotel situated in the city of Villa Carlos Paz. It is a high-class hotel that integrates an international chain but that maintains a family imprint. After having analyzed its macro environment, its micro environment and its human resources management, an inefficient internal communication was detected and the need to train the organization's middle managers in the discipline of coach leadership to increase employee's productivity by reinforcing the team work. The different coaching schools and the importance of internal communication were analyzed. After that, objectives were raised through an implementation plan that intends to positively impact the profitability of the company, demonstrating the need to incorporate management improvements.

Keywords: Organization, internal communication, coach leadership, new technologies, managment.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de la situación</b> .....	6
<i>Análisis macro entorno</i> .....	7
<i>Análisis micro entorno</i> .....	9
<i>Análisis desde enfoque de recursos humanos</i> .....	11
<b>Marco teórico</b> .....	14
<i>Liderazgo Coach</i> .....	14
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Nuevas tecnologías</i> .....	16
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	17
<b>Plan de implementación</b> .....	18
<i>Objetivo General</i> .....	18
<i>App móvil de Gestión de Comunicación Interna</i> .....	18
<i>Capacitación Liderazgo Coach</i> .....	20
<i>Desafío Howard Johnson al Champaqui</i> .....	21
<i>Propuesta de medición o evaluación de las acciones</i> .....	23
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	29
Planificación de Capacitación Liderazgo coach.....	29

Comunicación de Capacitación a mandos medios.....30

## Introducción

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es una empresa dedicada a brindar el servicio de alojamiento en la ciudad de Villa Carlos Paz ubicada en las sierras cordobesas. El mismo es una franquicia que forma parte de la cadena internacional Howard Johnson, pero que mantiene la impronta de empresa familiar.

Fue fundado en el año 2011 por Pablo Elliot y sus dos hijas, Bárbara y Jesica Elliot, quienes llegaron desde la provincia de Salta con la ilusión de brindar a la villa un hotel de alta calidad. Para ello, optaron por la modalidad comercial de condo hotel, es decir, que los accionistas tienen habitaciones que son de su propiedad y que ponen a disposición de los administradores de la cadena a cambio de diversos beneficios (una renta anual, determinada cantidad de noches de ocupación y beneficios para allegados, entre otros). Además se optó por concesionar los servicios de restaurante y spa & health.

En el año 2016, abrió sus puertas contando con una estructura compuesta por 127 habitaciones, un centro de convenciones, salas de reuniones, un restaurante, un spa& health service center, piscinas, jacuzzi y sala de relax. A su vez, se contrataron 80 colaboradores quienes fueron capacitados bajo las estrictas exigencias de la cadena para lograr la mejor calidad de atención y, a su vez, transmitir en cada momento y a través de cada uno de ellos los valores sobre los que se basa esta organización (responsabilidad, honestidad, solidaridad, respeto y cooperación).

La organización se encuentra conformada por un directorio, una gerencia general, un área de Recursos Humanos, un área de Marketing y Relaciones Públicas, área de Administración, área de *Housekeeping*, área de Recreación, área de mantenimiento, área comercial y *Front Desk*.

Cada sector se encuentra liderado por un gerente, quien se encarga de realizar la planificación necesaria para el correcto funcionamiento del sector. A pesar de existir un manual de puestos, no se evidencia un plan de comunicación interna procedimentado entre sectores o incluso para la misma área.

Baez et al (2014), hace hincapié en su proyecto en la importancia de fomentar la comunicación interna, tratando a los empleados como agentes activos de un propósito común, logrando así mejores resultados.

En el estudio de investigación publicado por Salazar et al. (2017) se deja en evidencia la importancia de la formación de líderes coach para mejorar y optimizar la productividad de los grupos de trabajo, y también individualmente, incrementando las competencias cardinales, gerenciales y específicas. Hace especial hincapié en las competencias cardinales, incrementando la confianza, compromiso y responsabilidad, motivando la participación y la toma de decisiones así como también la resolución de conflictos.

Lemus Hernandez (2013) llega a la conclusión que un correcto plan de comunicación interna genera mejoras en la gestión y planificación, fomenta ejes de confianza entre empleados y mandos medios, y el sentimiento de trabajo por un objetivo común.

Resulta relevante realizar un análisis y luego diagnóstico de los procesos de gestión del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, para detectar posibles puntos de mejora que logren llevar al hotel elevar la calidad de los servicios brindados, haciendo especial hincapié en los conceptos de plan comunicacional y liderazgo coaching.

## **Análisis de la situación**

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz forma parte de la cadena de hoteles de carácter internacional Howard Johnson, pero que mantiene su impronta de pyme. Su gestión es llevada a cabo por Pablo Elliot y sus dos hijas, Jessica y Bárbara desde sus comienzos en el año 2011.

El hotel se encuentra ubicado a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de la ciudad de Villa Carlos Paz, ciudad turística ubicada en las sierras de la provincia de Córdoba. Cuenta con una estructura física de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante de cocina internacional, un spa & health center, jacuzzis, piscinas descubiertas y salas de reuniones. Sus instalaciones cumplen los objetivos para ofrecer un servicio de alta calidad, perteneciendo a la categoría plaza, que en la hotelería es utilizada para denominar a los hoteles de lujo de cinco estrellas.

Para llevar a cabo el proyecto, se utilizó la modalidad comercial de condo hotel. La misma se basa en la incorporación de accionistas propietarios de las habitaciones, quienes ponen a disposición las mismas que sean administradas por la cadena, recibiendo así beneficios como una renta anual, determinadas noches de ocupación de sus habitaciones y descuentos para allegados, entre otros.

La Misión por la que trabaja el Hotel Howard Johnson Carlos Paz es:

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.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa

indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9)

La empresa se rige por valores específicos en su entorno como son la responsabilidad en el trabajo, la honestidad reflejada en cada trabajador, la solidaridad entre los integrantes de la organización, y el respeto mutuo, la cooperación y trabajo en equipo como base de las relaciones con el entorno tanto interno como externo.

En cuanto al personal seleccionado para formar parte del hotel, se considera fundamental el foco de servicio y atención al huésped. Se considera que cada persona que forma parte del hotel debe estar preparada y dispuesta a atender y resolver cualquier inquietud de los huéspedes, con trato cordial y manteniendo el clima de tranquilidad.

Al tratarse de una franquicia de una cadena internacional, determinados puestos tienen como requisito excluyente que la persona que lo ocupe tenga formación bilingüe. Estos puestos son los que tienen contacto con huéspedes, tales como personal de servicio a la habitación, mozos, conserjes, personal de recepción.

Los servicios de restaurante y spa, se encuentran concesionados, pero son auditados por la dirección del hotel para asegurarse que los mismos cumplan con los estándares de calidad que exige la cadena, siempre orientados a la calidad y atención.

#### *Análisis de Macro entorno*

La herramienta PESTAL es utilizada para realizar un análisis integral teniendo en cuenta los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

<p>P (Político)</p>	<p>En Argentina, existe desde el año 2018 una Secretaría de Turismo como reemplazo del Ministerio de Turismo que había sido creado en 2010 y fue luego degradado a su rango actual. La misión de la misma es promover las condiciones de competitividad para el desarrollo equilibrado y sustentable del turismo nacional. Existe un Plan Federal de Turismo con objetivos específicos para el desarrollo tales como generar 300.000 puestos de trabajo hacia el año 2020 alrededor de toda la cadena de valor de la industria del turismo nacional; alcanzar los 9 millones de turistas extranjeros y elevar a</p>
-------------------------	---

	<p>US\$8.000 millones el gasto que realizan en el país hacia el 2020; llegar a los 70 millones de turistas nacionales y elevar a \$170.000 millones el gasto turístico nacional.</p> <p>La empresa Howard Johnson tiene como política de desarrollo, la instalación de sus hoteles en diversos puntos del país y no busca los lugares más habitados sino que, al contrario de esto, busca convertirse en un actor de desarrollo de las pequeñas y medianas localidades del país.</p>
E (Económico)	<p>El turismo es la actividad económica principal de muchas regiones de nuestro país, por lo que se lanzan medidas económico financieras destinadas a promover la industria del turismo. En el año 2018, se lanzó a través de la Guía Financiera MINTUR, una línea de financiamiento para el sector turístico privado con un monto máximo de hasta 6 millones de pesos para construcción de proyectos de alojamiento a invertir en un plazo máximo de 10 años.</p>
S (Social)	<p>Socialmente, el turismo se encuentra motivado por ocio o eventos, tanto eventos culturales y deportivos como educacionales, profesionales o de investigación. La hotelería de alta calidad, suele ser sede de grandes eventos como conferencias, congresos etc. Tanto la hotelería, gastronomía como este tipo de eventos, son fuentes de numerosos puestos de trabajo que se generan a través de la actividad y son sustento de familias completas.</p>
T (Tecnológico)	<p>La promoción de destinos, hoteles y actividades ha evolucionado en los últimos años con la incorporación de las redes sociales. Por medio de ellas, es posible hacer llegar información a un público mayor y más específico según se desee para cada proyecto. Existen en internet páginas de empresas que emiten certificaciones de calidad a hoteles y, además ofrecen la posibilidad de hacer visible a los interesados opiniones de personas que tuvieron la experiencia de huéspedes.</p>
A (Ambiental)	<p>Mundialmente, se está tomando conciencia de que el medioambiente es un recurso finito y Argentina no es ajena a esto. Existe en nuestro país un Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2025, en el cual se propone promover la identificación de recursos vulnerables y de esa forma prevenir y reducir las vulnerabilidades de los destinos. La Asociación Argentina de Turismo, promueve el programa Hoteles Más Verdes que se encuentra auspiciado por el Ministerio de Turismo de la nación y validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). A través de la implementación del Manual de Buenas Conductas, se certifica a los hoteles que cumplan con los lineamientos estipulados.</p>

L (Legal)	A nivel nacional, la actividad turística se encuentra reglada en base a la Ley Nacional del Turismo n° 25997. Luego, cada provincia puede emitir su propia legislación pero siempre respetando la mencionada ley nacional como madre de leyes.
--------------	--

### *Análisis de Micro entorno*

El análisis del micro entorno del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se realizará por medio de las cinco fuerzas de Porter, herramienta que se encarga de estudiar el poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Villa Carlos Paz es una ciudad principalmente turística. Hace algunos años, se incorporaron hoteles de alta calidad y se instalaron en la ciudad cadenas internacionales, entre ellas Howard Johnson.

La competencia directa del hotel es baja, ya que son pocos los hoteles de su misma categoría instalados en la ciudad. La posibilidad de nuevos actores en este tipo de servicios no es una amenaza ya que, la demanda del mercado no es lo suficientemente amplia para que nuevos hoteles generen la inversión necesaria para competir en esta brecha de mercado.

Los competidores que tiene actualmente el Hotel Howard Johnson son el Hotel Amerian, que ofrece un servicio plaza y mantiene la estética de la cadena. Cuenta con 84 habitaciones divididas entre suites y aparts y un salón de convenciones con capacidad para 300 personas. El hotel Portal del Lago es otro de los competidores, este ofrece un servicio de 4 estrellas y surge como una alternativa moderna con una vista y entorno natural privilegiado. Es el hotel de alta calidad con mayor trayectoria en la ciudad y cuenta con 4 salones que permiten realizar eventos con una asistencia de 1280 personas simultáneamente. Otro competidor, es el hotel Eleton que resalta su modernidad y elegancia y como servicio diferenciado a los brindados por sus competidores, ofrece el servicio de Spa Médico.

Howard Johnson Carlos Paz, se encuentra enfocado a tres grupos: el turismo familiar, el turismo corporativo y el turismo estudiantil, jubilados y agencias. Se realizan

acciones para llegar a dichos públicos tales como publicidad en medios de comunicación, patrocinio de eventos, convenios con instituciones y asociaciones, convenio con artistas, *mailing*.

Los proveedores podrían ser por ejemplo agencias de turismo, compañías de servicio de viajes de egresados o jubilados, además de organizadores de eventos corporativos. Ellos tienen gran poder de negociación, ya que deberá analizarse posibilidades de hacer presupuestos específicos para estos grupos.

Para elevar la cadena de valor del hotel, el mismo ofrece el servicio de spa y restaurante, actividades recreativas, elementos que son propios del hotel como la mascota Howie. Uno de las características que diferencian a este hotel de los de su segmento es que posee la certificación Plata de Hoteles Más Verdes convirtiéndolo en un hotel enfocado en el cuidado del medioambiente.

Por medio de la herramienta FODA se realizará un análisis específico del Hotel Howard Johnson. La misma se utiliza para dejar al descubierto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en cuestión.

Como toda organización, esta empresa cuenta con factores internos y externos que lo condicionan pudiéndose convertir en fortalezas y debilidades u oportunidades y amenazas.

Como fortalezas se pueden identificar la infraestructura de calidad y la amplia gama de servicios que la misma permite ofrecer, tales como el spa y restaurante. A su vez, la ubicación ya que se encuentra a sólo 5 minutos del centro de la ciudad, lo cual permite que los huéspedes puedan movilizarse sin necesidad de utilizar un vehículo.

La gestión familiar genera un ambiente propicio de comunicación y confianza, pero a su vez el hecho de pertenecer a una cadena internacional brinda seguridad. A través de la cadena, se cuenta con estándares dispuestos y lineamientos a seguir, como procedimientos que garantizan la calidad y el funcionamiento de la organización. A diferencia de otras cadenas internacionales instaladas en la ciudad, Howard Johnson Carlos Paz tiene libertad

de acción que permite darle al hotel un sello local y exclusivo, como lo es por ejemplo la mascota Howie.

Otro elemento que diferencia a este hotel es la certificación de Hoteles Más Verdes, identificándolo como un hotel sustentable que se preocupa y acciona a favor de resguardar el medio ambiente.

Como debilidades, se observa que la propuesta de servicio apunta a un público de clientes acotados de cierto poder adquisitivo. En cuanto a la comunicación interna, se observan métodos poco directos como carteleras o comunicaciones en horarios de descanso

Desde el punto de vista externo, se evidencian oportunidades tales como contar con la tranquilidad del prestigio de la compañía al momento de adquirir la franquicia como ventaja competitiva. La explosión del turismo a raíz del movimiento cultural que genera la llegada de los grandes espectáculos nacionales a los teatros locales durante la temporada de verano, genera una atracción también para el turismo interno de la provincia.

La constante inestabilidad económica que sufre nuestro país se considera siempre una amenaza para las empresas que brindan servicios enfocados al ocio y actividades de disfrute como ofrece el hotel. Pero a su vez, se puede considerar como una oportunidad dentro de la misma amenaza, el enfocarse en el turista que antes optaba por destinos en el exterior y ahora debe realizar turismo nacional.

A pesar de ser reducido el grupo de competidores que existe en la villa para un hotel de esta categoría, se consideran una amenaza ya que apuntan al mismo mercado de huéspedes obligando a ofrecer un servicio que lo haga único y que marque una diferencia al momento de la elección del huésped.

#### *Howard Johnson Carlos Paz desde el enfoque de Recursos Humanos*

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz, tiene una estructura piramidal corta, contando con tres niveles jerárquicos. La misma cuenta con un Directorio responsable de la planificación estratégica y la toma de decisiones, además de ser los encargados de rendir cuentas ante los inversores y la cadena. Dicho Directorio está compuesto por los miembros de la familia quienes son los accionistas mayoritarios

. En la siguiente línea, se encuentra la Gerencia General que se encarga de supervisar y auditar todas las áreas que componen el hotel. Luego se encuentran las gerencias de cada uno de los sectores, Gerente de *Front Desk*, Responsable Comercial, Jefe de mantenimiento, Jefe de Seguridad, Coordinador de Recreación, Jefe de *Housekeeping*, Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos, Responsables de Relaciones públicas y Marketing y el sector de los Concesionarios.

Se evidencia que al menos tres áreas de la empresa se encuentran centralizadas en dos integrantes del directorio, estas áreas son la Gerencia General, ocupada por Jessica Elliot con una formación de Licenciada en Administración Hotelera y las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Públicas y Marketing llevadas adelante por Bárbara Elliot. Estas dos últimas área mencionadas, son dos de las áreas más sensibles de la organización, ya que una impulsa el lineamiento del personal a nivel de funcionamiento interior y la otra expone la imagen que la organización quiere dar al exterior, el estudio del mercado al que apunta y al tipo de huéspedes que pretende atraer.

El área de Recursos Humanos se vale de herramientas desarrolladas para acortar los tiempos de adaptación del personal incorporado. Por ejemplo, al ingresar el personal recibe un manual de inducción con la presentación de la empresa en general, su organigrama, la misión y visión, los valores que guían la organización las pautas de comportamiento que se esperan de los integrantes de la organización. Acompañando esta información también se entrega el manual de puestos con la intención que el trabajador tenga una clara definición de su función en la empresa, sus responsabilidades y tareas a cumplir.

Es de necesidad prioritaria que cada integrante de la empresa conozca las definiciones de su puesto y lo que se espera de él, ya que las organizaciones funcionan como un todo integrado. Si falla uno de los engranajes de la cadena, fallan las operaciones y, en este caso, imposibilitaría brindar el servicio de alta calidad que se espera ofrecer. En relación a esto, el hecho de que dos sectores se encuentren centralizados en una sola persona, aumenta el riesgo de que esto suceda. Se entiende que formar mandos medios a través del liderazgo coach permitiría descentralizar las funciones potenciando al personal y así formar equipos de trabajo de alto rendimiento capaces de cumplir objetivos impulsando

la creatividad y la confianza. Esto también implica que el empleado pueda realizar sus aportes y así también sentirse parte de las decisiones de la empresa.

La gerencia general de la empresa se reúne semanalmente con los gerentes de cada sector para trabajar en la planificación de las próximas acciones a seguir. Las comunicaciones que quieran realizarse al personal, se realizan por medio de carteleras instaladas en los comedores y a través de los jefes de sector. La incorporación de un plan comunicacional interno que asegure que la información llegó al destinatario o destinatarios correctos, parece ser una necesidad a corto plazo en la organización.

La organización no cuenta con índices que reflejen el estado de gestión. No existen índices de rotación ni ausentismo. En cuanto a clima organizacional, solo se menciona la existencia de un ambiente de compañerismo. Estas variables son consideradas importantes herramientas de medición de satisfacción laboral y de gran incidencia en la productividad del personal. Es a través de ellas, que la empresa obtiene retroalimentación de la gestión.

A su vez, implementar herramientas que puedan ser utilizadas para obtener un *feedback* de funcionamiento interno y de satisfacción laboral que permitan siempre enfocarse en el cliente interno para mejorar en pos del cliente externo.

## Marco Teórico

Para una mejor comprensión del presente trabajo, es necesario expresarse en los conceptos de Líder Coach, comunicación interna y nuevas tecnologías.

### *Liderazgo Coach*

El Coaching es una disciplina que surgió con el objetivo de potenciar los rendimientos deportivos, pero a lo largo de los años en vista de sus resultados, se extendió a otros ámbitos de aplicación.

Liderar implica ejercer influencia en las personas. Por medio de este método, el enfoque está, en un comienzo, en el autoconocimiento (un enfoque personal) para luego ser utilizado al enfoque organizacional.

En el marco de las organizaciones, está comprobado que esta disciplina logra emerger las potencialidades de los recursos humanos, por ende aumentar la productividad y competitividad de las mismas.

Coexisten tres Escuelas alrededor del Coaching, que no son contrarias sino que se retroalimentan. La Escuela Norteamericana, fundada por Thomas Leonard, se centra en la autoestima, buscando incrementarla por medio del modelo denominado 5x15, que interrelaciona 5 elementos compuestos por 15 competencias. La Escuela Europea que tiene como referente a John Whitmore, quien hace hincapié en la potencialidad. En tener la visión no del ser, sino de la potencialidad del ser y trabajar enfocado en liberar dicha potencialidad. La Escuela Chilena u Ontológica, se basa en el trabajo de Fernando Flores junto a Rafael Echevarría y Julio Olalla, trabaja desde la observación y el lenguaje como medio de aprendizaje y de transformación.

En base a lo mencionado anteriormente, Anzorena (2019) expresa que liderar implica ayudar a que las personas expandan su potencial para lograr un mejor desempeño individual y colectivo y un Líder Coach es quien desempeña el liderazgo desde el compromiso de desarrollo de otros líderes. Para lograrlo existen 5 responsabilidades del Líder Coach: crear una visión compartida, delegar poder y crear responsabilidad, generar

sinergia y trabajo en equipo, facilitar el desarrollo de potencialidades y predisponer emocionalmente.

### *Comunicación Interna*

La comunicación organizacional ha sido estudiada a lo largo de los años por diversos autores. Durante los primeros años, se concebía a la comunicación interna de la organización como meramente informativa. Era unidireccional descendiente desde la cúpula de la empresa para delinear aspectos a seguir.

Existen dos tipos de comunicación organizacional. La primera, es la denominada comunicación externa, que relaciona a la empresa con su contexto; la segunda es la comunicación interna, quien es la encargada de informar e integrar a la organización con sus trabajadores para lograr un objetivo común. Este último tipo de comunicación puede, a su vez, ser descendiente o ascendente. Se denomina comunicación interna descendiente a la información enviada por los niveles superiores a los niveles inferiores. Contrario a esta se encuentra la comunicación ascendente, que es dirigida desde los niveles inferiores a la cúpula organizacional. Los estudios más recientes resaltan la importancia de este sentido de flujo informativo que permite evidenciar las necesidades del entorno laboral y actuar en consecuencia.

La importancia de la comunicación interna radica en que informar lo que sucede en el interior de la organización y generar los canales formales para una comunicación eficaz entre todas las áreas de la empresa, disminuye la incertidumbre y la posibilidad de que surjan rumores que afecten la motivación del personal y, por tanto, dificulten el logro de objetivos comunes.

Lo antes mencionado, puede fortalecerse con la formación de líderes coach que generen la confianza para mantener los canales comunicativos abiertos y asegure la correcta comunicación entre todos los sectores de la empresa.

### *Nuevas tecnologías*

Los avances de la tecnología se han incorporado a todos los ámbitos de la sociedad. Las organizaciones también supieron incorporarlas utilizando las denominadas Intranets. Según Cabanas (2006), la intranet es “un sistema de comunicación interactivo mediante el cual diferentes ordenadores, en este caso, en una misma organización, se encuentran unidos por medio de un servidor con el fin de compartir recursos e informaciones”.

Las intranets permiten formar un entorno seguro de comunicación específica para una organización. La misma es bidireccional, puede ser ascendente o descendente. Es una herramienta que permite una gestión de comunicación de alto impacto, con informaciones dirigidas a cada usuario eliminando las posibilidades de que los mensajes no sean efectivamente entregados a su destinatario.

Están compuestas por infraestructura, usuarios, autores, intermediarios, editores/árbitros. Usuarios son quienes acceden a la información y los autores son quienes la generan. Los intermediarios realizan la gestión de la misma y los editores/ árbitros se encargan de aprobar y publicar. La infraestructura se compone por el hardware y software necesario para implementarla.

El avance de las telecomunicaciones generó que las intranets se estén reemplazando en la actualidad por aplicaciones móviles que permiten mayor flexibilidad y mejor comunicación, ya que no es necesario que el usuario se encuentre en el mismo lugar físico que el servidor. De esta forma siempre que tenga acceso a una computadora, tablet o celular podrá descargar la aplicación y mantenerse informado y conectado.

## **Diagnóstico y Discusión**

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una organización que se encuentra dirigida por sus dueños Pablo Elliot, Jesica Elliot y Bárbara Elliot. La impronta de la empresa la lleva Bárbara Elliot, quien se encuentra a cargo de la Gerencia General. Una de las áreas vitales, es la de Recursos Humanos que se encuentra gestionada por Jesica Elliot, quien a su vez es también responsable del área de Marketing.

Se observa no sólo que existe un mismo mando medio para dos áreas críticas en una empresa del rubro, sino que también dentro de cada área se centralizan las acciones y decisiones en la misma persona.

A su vez, se evidencia que los canales de comunicación interna no son del todo efectivos. No existe una seguridad en la recepción del mensaje. Por ejemplo, el tener carteleras en las áreas comunes no asegura que el personal efectivamente haya recibido la información publicada. No existe un aprovechamiento de las nuevas tecnologías que existen en la actualidad que permiten una mayor seguridad en el envío y recepción del mensaje.

Es de suma importancia accionar ante estas problemáticas ya que la centralización de tareas puede ser crítica para una empresa ante la posible ausencia de la persona encargada. Además, delegar tareas puede ser una gran oportunidad para incorporar nuevas ideas que permitan mejorar o innovar en los procedimientos existentes.

En cuanto a la problemática de la comunicación interna, se considera que el riesgo de que las comunicaciones no sean efectivas es muy elevado. No sólo puede afectar las gestiones cotidianas, sino que puede provocar la aparición de comunicaciones informales o rumores que afecten el clima de la organización.

En base a lo mencionado anteriormente, se considera que mediante la toma acciones concretas y la implementación de herramientas específicas ante las situaciones detectadas generará mejoras en los procedimientos de gestión, diversificación de ideas, acercamiento entre los trabajadores y la cúpula directiva y, por sobre todo, facilitará los procedimientos para el logro de objetivos comunes.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Implementar un plan de comunicación interna del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para reducir fallas comunicacionales en todas las áreas de la organización e incrementar la productividad en un 5%.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar e implementar una *app* móvil para mejorar la comunicación interna.
- Capacitar a los mandos medios en Liderazgo Coach.
- Planificar actividad de grupo en modalidad outdoor que acompañe la formación de liderazgo coach

### *Alcance*

El plan de implementación aquí presentado tiene como alcance geográfico el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Se desarrollará en un espacio temporal de 6 a 8 meses, comprendidos desde Marzo a Octubre del año 2020.

### *App móvil de Gestión de Comunicación Interna*

La propuesta de este proyecto es diseñar e implementar una *app* móvil que sea utilizada como un medio de gestión de comunicación interna, pero además como una herramienta soporte al área de recursos humanos de la organización.

Cada empleado del hotel podrá ingresar en la *app* (previamente descargada en su teléfono móvil a través de Play Store o App Store) con un usuario y contraseña que será brindado por el asistente de recursos humanos al momento de su inducción.

A través de la misma, cada trabajador tendrá comunicación bidireccional con el área de recursos humanos y con su superior. Será posible enviar comunicaciones corporativas, que lleguen a todos los usuarios desde el área de personal, como también específicas a cada trabajador en particular en caso de ser necesario. Se recibirá una notificación cada vez que

ingrese un mensaje al buzón. Habrá un botón para confirmar la recepción del mensaje y así hacer efectiva la comunicación.

Como herramienta de soporte de recursos humanos, teniendo en cuenta que existen puestos rotativos que deben ser cubiertos en todo momento para el correcto funcionamiento del hotel, se cargará en cada usuario mensualmente su diagrama de trabajo pudiendo consultarlo en el momento que se desee.

El área de personal, podrá utilizar la herramienta como medio para realizar encuestas de gestión y de satisfacción laboral.

#### *Recursos involucrados*

- Programador externo (\$80.000 desarrollo app + \$10.000 mantenimiento mensual)  
Será quien haga efectiva la herramienta.
- Responsable de Recursos Humanos  
Se encargará de reunirse con el programador para solicitar diseño y funciones de la herramienta.
- Analista de Recursos Humanos  
Generará los usuarios, diseñará las encuestas, incluirá presentación de la herramienta en manual de inducción y verificará si existen necesidades de capacitación para la correcta utilización.

#### *Acciones específicas*

- Contratar un programador externo.
- Reunión entre programador y responsable de recursos humanos para definiciones técnicas de diseño y funciones.
- Creación *app* móvil.
- Capacitación a analista de recursos humanos de funcionamiento y gestión de *app* por parte del programador.
- Presentación de la herramienta en manual de inducción.
- Capacitación a personal que lo solicite sobre utilización de *app*.
- Diseño de encuestas que se realizarán por la *app* móvil.

### *Marco de tiempo para la implementación*

El tiempo estimado desde la contratación del programador hasta la puesta en funcionamiento efectivo de la app móvil es de 6 a 8 meses, de Marzo a Octubre del año 2020.

### *Capacitación Liderazgo Coach*

Se propone la contratación de una capacitación de liderazgo coach, dictada por experto en la materia, para formar a los mandos medios y directivos en esta disciplina. Para ello se contratará un capacitador externo a la organización que brinde la capacitación *in situ* con dos encuentros mensuales que se desarrollaran en horario laboral los días viernes por la tarde.

El programa de contenidos será diseñado por la consultora que ofrece el paquete. La carga horaria es de 48 horas, distribuida en 12 encuentros de 4hs. Serán dos encuentros mensuales.

### *Recursos involucrados*

- Capacitador externo
- Mandos medios de Howard Johnson Villa Carlos Paz (Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Administración, Jefe de Housekeeping, Coordinador de Recreación, Jefe de Seguridad, Jefe de Mantenimiento, Responsable Comercial y Gerente de Front Desk)
- Sala de reuniones de Hotel Howard Johnson.

### *Acciones específicas*

- Contratar consultora de recursos humanos que brinde la capacitación seleccionada. (Anexo I).
- Notificar al personal involucrado, por medio de correo electrónico corporativo, el programa y diagrama de la capacitación. (Anexo II)
- Reservar la sala de reuniones los días programados.

### *Marco de tiempo para la implementación*

La carga horaria de la capacitación es de 48 horas, distribuidos en 12 encuentros de 4 horas de duración. El diagrama es de dos encuentros mensuales que se realizarán el segundo y cuarto viernes de cada mes, durante 6 meses.

### *Desafío Howard Johnson al Champaqui*

Como acompañamiento de la capacitación de liderazgo coach, se propone la planificación de una actividad de grupo como el ascenso al Cerro Champaqui. Se espera a través de la actividad fortalecer los lazos de grupo, desafiándose y acompañándose para trabajar en una meta conjunta como lo es llegar a la cumbre del cerro. Además se enfatizan los valores que pregona la empresa como lo son respeto mutuo, tolerancia y responsabilidad, además del compañerismo característico.

La propuesta es optativa y será dirigida por el Coordinador de Recreación del Hotel. En principio será con un cupo limitado de 15 personas, pero deberá estar integrado por un referente de cada sector. El motivo de ello, es que el desafío tiene una duración de tres días y según los interesados, deberá organizarse el diagrama para que el hotel siga su funcionamiento normal sin inconvenientes. Se publicará la propuesta y los interesados deberán inscribirse en la oficina de recursos humanos. Se exigirá a los inscriptos que se realicen una revisión médica que constate aptitud física.

Se contratará una empresa de turismo alternativo, que proveerá guía, programará los entrenamientos previos e indicará los elementos necesarios para desarrollar la actividad. Dentro del paquete contratado, se incluirá la comida para todo el contingente para los tres días que dura la actividad, el traslado desde el Hotel hasta Villa Alpina (y el regreso), un seguro de vida y un servicio de emergencia.

### *Recursos involucrados*

- Coordinador de Recreación, quien dirigirá la actividad.
- 15 empleados del hotel que decidan participar.

- Empresa de Turismo Alternativo.
- Analista de Recursos Humanos, quien solicitará aptitudes médicas, contratará seguros y planificará diagramas.

#### *Acciones específicas*

- Publicar la propuesta.
- Recibir inscripciones.
- Solicitar aptos médicos.
- Contratar empresa de turismo.
- Planificar diagramas.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

La actividad de ascenso en sí misma tendrá una duración de tres días. El entrenamiento previo se realizará durante tres meses y medio con una frecuencia de dos veces por semana.

El entrenamiento se realizará durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre y el ascenso será en la tercera semana del mes de Octubre.



### *Retorno de inversión (ROI)*

#### Costos App móvil

- Contratación programador (150 horas de trabajo + hosting+ dominio= \$80.000 desarrollo + \$10.000 mantenimiento mensual)

#### Costos Capacitación Liderazgo Coach

- Contratación de capacitación a Consultora de Recursos Humanos (\$280.000)

#### Costos Actividad Cerro Champaqui

- Contratación de excursión a empresa de turismo (\$110.000)

Honorarios de Analista de Recursos Humanos quien planifica y lleva a cabo la implementación de la propuesta (\$70.000)

Monto total de Inversión	\$550.000
Monto de venta anual 2018	\$14.239.286
Monto de venta estimado anual 2019 (considerando inflación de 41%)	\$20.077.393
Monto Beneficio según objetivo (5%)	\$1.003.870

$$\text{ROI:} [(\$1.003.870 - \$550.000) / \$550.000] \times 100 = 82.52\%$$

El Retorno Obligatorio de Inversión, es una herramienta utilizada para evaluar la factibilidad de una propuesta de implementación. Se calcula tomando el beneficio pretendido menos el costo de la implementación de la propuesta, dividiendo por la inversión realizada por 100.

La implementación del plan diseñado para el Hotel Howard Johnson invirtiendo en comunicación interna, capacitación en liderazgo coach y actividad de grupo, significaría un aumento de ventas anual de \$1.003.870, lo que reflejaría un aumento de la productividad en

un 5%. El retorno de la inversión en equivalente al 82,52%, lo que representa que por cada \$100 invertidos se recuperarán \$82,5.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Recorriendo el presente trabajo se concluye que tomar acciones respecto de la gestión de recursos humanos, tiene un impacto en la productividad del personal y por ende, en el aspecto económico de la misma. No se debe olvidar que los recursos humanos son el motor que mueve la organización. La comunicación interna es la unión de los recursos y, por lo tanto, es necesaria una comunicación efectiva.

En el caso del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la forma en la que se lleva a cabo la misma se consideró ineficiente ya que no brinda certeza de recepción de las informaciones. Se propuso utilizar las tecnologías existentes en la actualidad para modificar la gestión de la comunicación interna y asegurar la efectividad de las notificaciones. Además de propiciar la comunicación bidireccional.

Se sugirió la formación de mandos medios en liderazgo coach mediante una capacitación, contratada a una consultora, brindada por un experto en la disciplina. Mediante esta acción se pretende lograr que los jefes de cada sector generen una integración del equipo de trabajo, haciendo parte a los recursos de la gestión del hotel. Con estas modificaciones se espera que refuercen el sentido de pertenencia, realicen sus aportes y opinen sobre posibles mejoras. Se decidió acompañar esta propuesta mediante una actividad de grupo opcional externa a las funciones estrictas del hotel. El hecho de entrenar en grupo en pos de un objetivo común, como lo es hacer cumbre en el Cerro Champaquí, implica un trabajo en equipo, la responsabilidad y la sensación de conseguir un objetivo común se refleja en la unión de grupo.

Durante el análisis realizado al Hotel durante el presente trabajo, se pudo detectar también una centralización de tareas en una de las dueñas de la empresa ocupando dos áreas sensibles como lo son, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Marketing. Se recomienda que sectores tan críticos como son los mencionados, no sean dirigidos por la misma persona. La acumulación de tareas y responsabilidades en un mismo recurso, puede derivar en una disminución de la atención requerida por cada sector y provocar una disfuncionalidad que lleve a generar una pérdida económica de la empresa.

Se estima que con la implementación de las acciones sugeridas, se incrementará la productividad en un 5%. Sus beneficios tendrán un impacto a largo plazo y repercutirán positivamente en la cultura organizacional.

## Bibliografía

**Anzorena, O.** (2019), *Líder Coach, un modelo para el liderazgo y el Coaching Organizacional*. Granica. Buenos Aires.

**Aportela Rodríguez, I.** (2007), *Intranets: las tecnologías de la información y la comunicación en función de la organización*. ACIMED.

**Baez, F. y Santos, M.** (2014), *Gestión de los Recursos Humanos Hotel Río Grande*, Trabajo Final Técnico Superior en Gestión Hotelera, Instituto Superior N° 4044 Sol.

**Contreras Hectony** (2010), *Comunicación Organizacional*.

**Fernandez Collado, C.** (1999), *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México.

**Almendra Aloy, J., Romero Delgado, M., Roca Perez, X.** (2005), *Comunicación interna en la empresa*. Ed. UOC. Barcelona.

**Lemus Hernandez, R.** (2014), *Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala*, Tesis de Posgrado, Universidad Rafael Landívar

**Ortiz de Zárate, M.** (2010), *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. Capital Humano.

*Plan Integral de Gestión-2016-2019*, Ministerio de Turismo, Presidencia de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/turismo/plan-federal-de-turismo>

**Salazar, M., Hernandez, M., Vargas M. y Hernandez J.** (2017), *Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México*, Revista Scielo.

*Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*, <https://hvjillacarospaz.com.ar/>

## Anexos

### *Anexo I*

#### Capacitación en Desarrollo de Liderazgo y Coaching de Equipos

**Objetivos de aprendizaje:** Establecer un espacio de análisis, reflexión y acción sobre el rol de los equipos de trabajo en las organizaciones y la importancia del líder coach interno o externo en estos contextos.

Realizar un diagnóstico individual y de equipo con diferentes instrumentos cuantitativos, cualitativos y mixtos. Instrumentos sociométricos, feedback 360° y métodos experimentales.

Conocer la evolución conceptual del liderazgo y del coaching, sus orígenes, formas, disciplinas y aplicaciones asociadas. Desarrollo teórico-práctico de estrategias de liderazgo y coaching de equipos específicamente. Presentar herramientas para realizar exitosamente el proceso de transformar un grupo de trabajo en un equipo de alto desempeño. Aprender a utilizar herramientas coaching de equipos aplicadas al desarrollo del talento y el aprendizaje. Vivenciar los contenidos del curso a través de la participación activa y experiencial.

**Metodología de aprendizaje:** Nuestra experiencia en capacitación y desarrollo de adultos en contextos y situación laboral nos ha guiado hacia métodos de trabajo centrados en los participantes como modelo más adecuado a dar respuesta a los requerimientos de aprendizaje organizacional y a la generación de conocimientos y competencias laborales. Combinamos varias herramientas para el desarrollo de espacios de aprendizaje en diferentes entornos con la intención de generar aprendizaje colaborativo, conectivista, abierto y participativo.

**Modalidad:** La carga horaria de la capacitación es de 48 horas, distribuidos en 12 encuentros de 4 horas de duración. El diagrama es de dos encuentros mensuales que se realizarán el segundo y cuarto viernes de cada mes, durante 6 meses.

*Anexo II*

De: [rrhh@howardjohnsonvcp.com.ar](mailto:rrhh@howardjohnsonvcp.com.ar)

Para: Gerencias

Estimados colaboradores,

Desde el área de recursos humanos del hotel, tenemos el agrado de invitarlos a asistir a la Capacitación en Desarrollo de Liderazgo y Coaching de Equipos que será brindada en la sala de reuniones de la organización.

La misma fue diseñada para incursionar en nuevas herramientas que podamos utilizar para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo y así aumentar la productividad.

La actividad se desarrollará a lo largo de los próximos 6 meses. El segundo y cuarto viernes de cada mes en la sala de reuniones del hotel, con encuentros de 4hs de duración. Próximamente, se anunciarán fechas y horarios efectivos.

Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Saludos cordiales.

Jesica Elliot

Responsable de RR.HH

Howard Johnson Villa Carlos Paz