



Universidad Empresarial Siglo 21

Tesis Final de Grado

**Diseño de un Plan de Comunicación y Formación de Líderes
Coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Nombre: Mariel Cecilia Martínez Brandan

DNI:33999936

Legajo: VRHU 08590

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

-2020-

Agradecimientos

Este trabajo se lo dedico especialmente para uno de mis grandes amores, mi abuelo, “mi viejito” si bien no está presente físicamente, siempre me transmitió sus fuerzas, sus ganas y sobre todo su amor para poder cumplir con este sueño.

A mi gran compañero de vida, Juan Sorbello, mis dos hijos, Ciro y mi bebe de cinco meses, que desde la panza me acompañó en esta etapa tan importante.

A mi mamá, Raquel mi gran sostén, la que siempre está pendiente, calmando mis nervios y ansiedades.

A mi abuela Dalma, mi hermana Paula y mi sobrina Sofia.

Al resto de mi familia y amigos, en especial a Sofia Sufi, mi compañera y amiga que estuvo desde el comienzo hasta el final de esta instancia. Y a todas aquellas personas que de alguna forma u otra estuvieron presentes en este proceso confiando y brindándome todo su apoyo.

GRACIAS por haberme ayudado y guiado en todos mis logros y proyectos, tanto de vida como profesionales.

Resumen

El presente trabajo de grado se enfocó en el estudio de la situación actual del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz desde la visión de Recursos Humanos. Para realizar el progreso de este trabajo se tuvo en cuenta un análisis del contexto macro y micro de la empresa, haciendo hincapié en los procesos de Comunicación Interna y liderazgo *coach*, ya que ambos presentan falencias. Posteriormente se realizó una investigación en profundidad de teorías y autores especializados en los temas, captando conocimientos significativos para respaldar el plan de acción, el cual tiene como objetivo mejorar la Comunicación Interna del hotel, formando líderes *coach* en mandos medios, obteniendo los beneficios que estos procesos aportarían a la empresa, como: comunicación efectiva, expansión de las capacidades del personal, mejorar el clima laboral, aumentar el desempeño, entre otros. Mediante la propuesta mencionada quedo demostrado un aumento del 10 % de la rentabilidad.

Palabras claves: comunicación interna, canales de comunicación, liderazgo coach, rentabilidad.

Abstract

This degree work focused on the study of the current situation of the Howard Johnson hotel in Villa Carlos Paz from the perspective of Human Resources. To carry out the progress of this work, an analysis of the macro and micro context of the company was taken into account, emphasizing the processes of Internal Communication and coach leadership, since both have shortcomings, later an in-depth investigation of theories and authors specialized in the topics, capturing significant knowledge to support the action plan. The objective of which is to improve the hotel's Internal Communication, training coach leaders in middle management, obtaining the benefits that these processes would bring to the company, such as: effective communication, expansion of staff capabilities, improving the work environment, increasing performance, among others. Through the aforementioned proposal a 10% increase in profitability was demonstrated.

Keywords: internal communication, communication channels, coach leadership, profitability.

Indice

Introducción	5
Análisis de la Situación.....	8
<i>Análisis Pestel.....</i>	<i>8</i>
<i>Factores políticos</i>	<i>9</i>
<i>Factores económicos</i>	<i>10</i>
<i>Factores Sociales.....</i>	<i>10</i>
<i>Factores tecnológicos.....</i>	<i>11</i>
<i>Factores Ecológicos</i>	<i>12</i>
<i>Factores Legales.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)</i>	<i>13</i>
<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	<i>13</i>
<i>Poder de negociación con los clientes</i>	<i>13</i>
<i>Rivalidad de los competidores.....</i>	<i>14</i>
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	<i>14</i>
<i>Amenaza de productos sustitutos.....</i>	<i>14</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>14</i>
Marco Teórico	17
<i>Planificación estratégica.....</i>	<i>17</i>
<i>Comunicación interna</i>	<i>17</i>
<i>Clasificación y dirección de la Comunicación Interna</i>	<i>17</i>
<i>Liderazgo Coach.....</i>	<i>18</i>
Diagnóstico	20
<i>Conclusión diagnostica</i>	<i>20</i>
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	<i>22</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>22</i>
<i>Alcance:</i>	<i>22</i>
<i>De contenido.....</i>	<i>22</i>
<i>Acciones específicas</i>	<i>22</i>
• <i>Incorporación del analista de Recursos Humanos.....</i>	<i>22</i>
• <i>Presentar canales formales de comunicación interna</i>	<i>23</i>

• <i>Capacitación a mandos medios en Liderazgo Coach</i>	24
<i>Recursos involucrados y limitaciones</i>	24
<i>Marco Temporal de la Implementación</i>	25
<i>Tabla 2: Grafico de Gantt</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
<i>Cálculo de Retorno de Inversión</i>	26
Conclusiones	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía	29
Anexos	33

Introducción

En el año 1997, el hotel Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país.

En el año 2011, se inauguró el hotel Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. Su gestión es desempeñada por dos hermanas (Jessica y Barbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia en el sector de hotelería en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duro 3 años y conto con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. Por otro lado, la modalidad antes mencionada permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas. En el mes de diciembre del mismo año, la firma recibió a vecinos de la comunidad de Carlos Paz a través de una jornada a puertas abiertas, quienes tuvieron la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar.

El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó la inauguración oficial que conto con presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año 2017 coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación. El mismo se encuentra a solo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos de Villa Carlos Paz. El cual ofrece 127 habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, ofrece un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & *health center*, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Cabe destacar que todo el entorno del hotel es un espacio verde en el cual se encuentran diferentes juegos para niños y una programación de actividades infantiles a lo largo del año. El hotel ofrece un servicio de alta calidad con amplia estructura, con el fin de sorprender y superar siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con elevado sentido de vocación de servicio, como así también proveedores elegidos cuidadosamente.

Howard Johnson cuenta además con 4 categorías de hoteles: Plaza (Hoteles de lujo 5 estrellas), Howard (Hoteles de 4 estrellas), Inn (Hoteles 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos) y por último la categoría Express (Hoteles de ruta).

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operaciones 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo.

Al realizar el abordaje inicial de la empresa hotelera seleccionada, se pueden identificar falencias en relación a la dirección de políticas de comunicación interna, como así también la carencia de procesos de *coaching* para sus líderes. Como consecuencia se genera falta de motivación y responsabilidad social interna, esto lleva a la escasez de comunicación entre compañeros y líderes. No se percibe una transmisión de información entre las distintas áreas del hotel, como así tampoco se observan canales digitales para facilitar la comunicación interdepartamental.

La tarea esencial que se debe llevar a cabo para que la propuesta tenga éxito es capacitar a los líderes hacia el desarrollo de competencias y habilidades, para poder consolidar el compromiso de trabajo en equipo y de una comunicación interna fluida.

A continuación, se toman en cuenta algunos antecedentes significativos para el desarrollo del reporte de caso:

Por su parte el autor Cinquini (2018) en su trabajo de investigación aplicada, titulado “Comunicaciones interpersonales versus productividad en una multinacional” en relación a la empresa Tenaris Siderca, situada en la ciudad de Campana, Buenos Aires, destaca la importancia de la motivación del público interno para lograr un clima organizacional armónico donde la comunicación pueda ser fluida, clara y transparente. De esta manera lograr que la empresa se refleje a través de sus empleados. Esto es relevante como aporte al trabajo porque refuerza lo esencial que es la conducta de los empleados, ya que ellos son los encargados de transmitir los objetivos organizacionales.

En cuanto a líderes *coach* se ha considerado el trabajo final de Dahan, (2019) siendo una investigación aplicada, con “Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi” donde el autor expresa que la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, ya que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente. A su vez también enfatiza que un liderazgo eficaz fija el rumbo, demuestra carácter

personal, moviliza la dedicación individual y engendra capacidad organizacional. En este caso se reafirma lo importante de hacer hincapié en las capacitaciones de los líderes, ya que es una gran herramienta para potenciar de la mejor manera el desempeño de líderes como de los empleados.

Por último, se menciona el trabajo de grado de Campo (2008) “Análisis Estratégico de las comunicaciones internas dentro de un complejo gastronómico de la ciudad de Córdoba. Caso: Industria Nacional”. En el presente trabajo de investigación aplicada, el autor detalla los principales soportes de comunicación interna: Publicaciones internas, indicadores de control, encuestas, procedimientos de recepción, conversaciones, grupos de resolución de problemas y reuniones. Se puede agregar dentro de los soportes nombrados anteriormente los manuales de comunicación de empleados, carteleros, *house organ* (revista interna), conferencias o charlas para realizar comunicaciones sobre asuntos especiales, actividades sociales y deportivas para lograr integrar a todos los miembros de la empresa, etc. Este trabajo es de utilidad para identificar la importancia de disponer de diferentes canales en la comunicación interna.

Un correcto plan estratégico para la comunicación interna es de gran significado para el Hotel Howard Johnson, ya que es la clave esencial para una correcta transmisión de información corporativa a los empleados, y así lograr un resultado exitoso sobre la divulgación de los objetivos, misión y valores de la empresa. En los últimos años se han realizado diversos estudios científicos donde respaldan el aspecto positivo de un buen manejo de comunicación interna y de la capacitación para sus líderes.

Análisis de la Situación

La llegada de Howard Johnson marco un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercándose de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto, que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

Si bien puede observarse que esta empresa posee una estructura organizacional adecuada, también se advierte la carencia de dos herramientas fundamentales para el crecimiento productivo de una organización: por un lado, la comunicación interna y por el otro los procesos de *coaching* en líderes.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de las metas y objetivos. Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos. La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás (COCREAR, 2003).

Más allá de que los objetivos económicos del hotel se han logrado de forma exitosa, la compañía no ha apuntado del todo al recurso más valioso que tiene, su gente.

Este análisis de situación sirve para poder identificar la problemática que enfrenta la empresa y comprender tanto el interior de la organización como su macroentorno por medio de los siguientes análisis: Pestel, análisis de las cinco fuerzas de Porter, finalizando con el análisis organizacional FODA.

Análisis Pestel

Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. Esta herramienta deja libertad de aplicación, debéis ser vosotros los que decidáis cómo os resultará más cómodo trabajar, si identificar los elementos de análisis, o bien, detallando cada uno de los elementos identificados (Parada, 2013).

Factores políticos

En el marco político actual, el mundo presenta características particulares propias de la situación de pandemia por el Covid-19, y Argentina no es la excepción.

Algunos dirigentes cegetistas se comunicaron con el ministro de Salud, Ginés González García, para ofrecerles no solo que las clínicas de las obras sociales sindicales atiendan a cualquier posible afectado por el coronavirus. También pusieron a disposición, en una medida que deberá consensuarse con el Consejo Directivo de la CGT, a las plazas de los hoteles que son propiedad de los gremios.

La idea es que allí se puedan alojar a potenciales enfermos de coronavirus, pero con baja intensidad en la afectación de la salud. Son personas que deben permanecer aisladas del resto para no contagiar pero que no necesitan mayores cuidados médicos (Clarín, 2020).

"En Capital Federal tenemos casos de hoteles que ya cerraron de forma definitiva. Los que bajaron persianas, pero esperan al retorno de la actividad no saben cuánto tiempo más podrán resistir en esta situación de incertidumbre. La ayuda oficial no llegó a todos los empresarios del sector, de modo que las dificultades se multiplicaron para la mayoría de los emprendimientos", indicó la directiva.

"No estamos poniendo en discusión la efectividad o no de las medidas sanitarias que se han tomado. Acompañamos la cuarentena. Pero si no hay complemento con medidas económicas la mayoría del sector habrá desaparecido en cuestión de meses. Pensemos que hay hoteles a los que se no les asignaron los ATP, por lo que debieron seguir abonando de alguna forma propia el salario de los empleados", añadió (Eleisegui, 2020).

Como parte del proceso de reanudación de la actividad comercial, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires dio un nuevo paso hacia la reapertura de los hoteles porteños. Mediante el decreto 1519/2020 publicado en el Boletín Oficial se aprobó el protocolo de apertura de los mismos para fines no turísticos. El martes, el jefe de gobierno de la Ciudad, Horacio Rodríguez Larreta, se reunió en la sede de Uspallata con las cámaras del sector hotelero para preparar el protocolo que permitiera la reapertura de hoteles con esa modalidad. En la reunión, se acordó junto al sector que la apertura comenzará a partir del próximo lunes 24 de agosto.

Los establecimientos podrán alojar a personas que presenten el Certificado Único de Circulación Habilitante (CUCH). Esta apertura fue una propuesta de las cámaras del sector

turístico. Este nuevo paso quedó amparado bajo el protocolo denominado “para la prevención y manejo de casos de Covid-19 en hoteles y para hoteles con fines no turísticos (Infobae, 2020).

Factores económicos

La pandemia del Covid 19 en la Argentina está afectando a cada uno de los sectores económicos de nuestro país, en los cuales uno de los que está sufriendo graves consecuencias es el sector hotelero que se encuentra en crisis desde que se decretó el aislamiento.

No se trata de los hoteles más nuevos de cada ciudad, pero sí de los que hicieron historia en varias de ellas, por lo que el golpe se percibe también desde lo simbólico. En Río Cuarto, por ejemplo, cerró el Hotel Ópera, inaugurado en 1973. Miguel Lunardi, presidente de su directorio, contó: “La situación generada por la pandemia nos obligó a tomar esta decisión porque no estamos en condiciones de cumplir con las obligaciones que nos corresponden. El sector hotelero viene complicado desde hace tiempo, por lo que ha sido imposible tener un fondo anticrisis para paliar la situación actual” (lavoz.com.ar, 2020).

Fernando Desbats, presidente de la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba (AEHGC), que representa la filial regional de la federación argentina (FEHGRA), expresó a Voy de Viaje que la situación de los hoteles es desesperante. “La realidad de nuestro sector es difícil de sostener porque, a diferencia de otras actividades productivas, en hotelería no podemos estoquear. Cama que no se vende no se puede cobrar y no genera ingresos”, manifestó.

Esta inactividad, hasta el momento, ha llevado a algunos hoteles a cerrar definitivamente y a otros a declarar procedimiento de concurso. Por otro lado, la situación está incrementando el mercado informal con departamentos no registrados que se alquilan para alojamiento, que a su vez genera un movimiento clandestino de turistas.

Con respecto a la reapertura, el dirigente reveló que hasta que no salga la vacuna contra el coronavirus no hay posibilidad de retomar la actividad, que además será la última en incorporarse al sistema productivo (Quinteros, 2020).

Factores Sociales

El Ministerio de Turismo y Deportes de la Argentina dio a conocer los manuales de protocolos con recomendaciones para los hoteles y los establecimientos gastronómicos de todo el país. Higiene, distanciamiento social e información son los ejes de estas guías que se desarrollaron en conjunto con el sector privado y cuyo cumplimiento será fiscalizado por las provincias.

Desde la declaración de pandemia, los hoteles de la Argentina se encuentran cerrados por disposición del Ministerio de Turismo nacional, con excepción de aquellos que alojaron a residentes repatriados en cuarentena o extranjeros aguardando su repatriación. En tanto, los restaurantes, bares y confiterías también permanecían sin funcionar en la Fase 1 de la emergencia, pero luego se los habilitó exclusivamente para brindar servicios *take away* (Klempert, 2020).

Sheraton Buenos Aires y Park Tower, que tienen nuevos servicios y nunca cerraron sus puertas. Actualmente están acondicionando tres espacios de oficinas para coworking en la planta baja (donde hay locales comerciales vacíos), además instalaron un estudio de televisión en el salón San Telmo para brindar seminarios vía *streaming*; ofrecen espacios de reuniones híbridas de hasta cinco personas presentes con conexión virtual hasta implementaron suites con gimnasios individuales que pueden reservarse por noche o durante el día (Daniele, 2020).

Los datos oficiales del primer semestre de 2020 se conocerán en septiembre, pero según cálculos de varios organismos la tasa general de pobreza ya llega al 40 % mientras que el año pasado afectaba al 35,5 %.

El impacto será peor en la infancia y, según Unicef, un total de 8,3 millones de niños argentinos vivirán bajo la línea de pobreza a finales de este año, un 62,9 % del total, como consecuencia del agravamiento de la crisis económica y social por el coronavirus. La crisis también golpea a las clases medias argentinas y en este sentido Arroyo destacó algunas de las medidas como el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), por el que el Estado paga hasta el 50 % de los salarios de trabajadores del sector privado, que ha beneficiado hasta ahora a 310.000 empresas, 99,5 % de ellas pymes, que emplean a 2,8 millones de personas (Infobae, 2020).

Factores tecnológicos

En el marco del aislamiento preventivo obligatorio por la pandemia de coronavirus, los hoteles argentinos se encuentran cerrados, con excepción de aquellos dispuestos para el cumplimiento de cuarentenas por parte de los pasajeros repatriados. Pero los empresarios no están perdiendo tiempo y, más allá de ocuparse de sostener sus estructuras y puestos de trabajo, también se están capacitando de manera virtual, gracias a los cursos online de la Fehgra.

A través de un comunicado, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra) informó que está ofreciendo opciones pedagógicas específicas para el sector, utilizando las posibilidades que ofrece hoy la tecnología.

Según explicaron, se trata de capacitaciones orientadas no sólo a hacer un aporte al progreso individual de empresarios y empleados hoteleros y gastronómicos, sino también a “contribuir a la competitividad de una actividad económica estratégica en todo el país, y que volverá a ponerse en marcha una vez que termine la crisis por la pandemia de COVID-19” (Hosteltur, 2020).

Marriott también está implementando tecnologías mejoradas que incluyen rociadores electrostáticos con desinfectante de grado hospitalario para desinfectar superficies en todo el hotel. La tecnología de aerosol electrostática utiliza la clasificación más alta de desinfectantes recomendada por los CDC y la OMS para tratar los patógenos conocidos. Los aerosoles limpian y desinfectan rápidamente áreas enteras y se pueden usar en un hotel para limpiar y desinfectar habitaciones, vestíbulos, gimnasios y otras áreas públicas. Además, la compañía está probando la tecnología de luz ultravioleta para desinfectar llaves para invitados y dispositivos compartidos para asociados (Rapetti, 2020).

Factores Ecológicos

El cuerpo de fiscalización perteneciente a la Subsecretaría de Residuos Sólidos Urbanos de la Secretaría de Estado de Ambiente y Desarrollo Sustentable, en conjunto con los municipios de Capital, Rivadavia y Santa Lucía, además del Ministerio de Salud Pública, se encuentra brindando la capacitación necesaria al personal de servicios y atención que cumple diferentes funciones en estos hospedajes.

El procedimiento incluye una instrucción práctica a propietarios y/o responsables de hoteles, para que ellos lo trasladen a sus colaboradores a fin de llegar a los hospedados, con motivo de minimizar la generación de residuos diarios, optimizar la forma de acopio y el doble/triple embolsado, la desinfección preventiva, el acopio transitorio de 72 horas y la disposición externa de bolsas y por último recolección diferenciada por parte de la gestión municipal; siempre cuidando y minimizando cualquier posibilidad de contagio intra o extra establecimiento por la inadecuada gestión de los residuos hoteleros (SISANJUAN, 2020).

El gran desafío será el de rediseñar integralmente los espacios y recorridos de los centros turísticos para evitar las aglomeraciones de personas. En algunos países, inclusive, se plantea discutir la estacionalidad del sector.

Hoy, la prioridad son las personas y su seguridad. Pero es hora de pasar a la siguiente fase y de diseñar un turismo más seguro para las personas, respetuoso del ambiente y orientado al desarrollo sostenible de las comunidades (Ventura, 2020).

Factores Legales

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997 dispuso que la actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado.

Que este Ministerio en su carácter de Autoridad de Aplicación de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 considera imprescindible contar con la colaboración de quienes integran la cadena de valor del turismo para limitar el número de casos y frenar la propagación del virus (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

La filial cordobesa de la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (Uthgra) reclamó la necesidad de que se sancione una ley de emergencia económica que alcance al sector ante la crisis por el parate por la pandemia de coronavirus (CADENA 3, 2020).

Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

El marco de las cinco fuerzas (el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación de los clientes, rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos competidores y la amenaza de los productos sustitutos), permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran (Porter, 2009).

Poder de negociación con los proveedores

Para el hotel Howard Johnson no es prioritario un gran número de proveedores. Si bien la mayoría de estos son empresas grandes y pymes, lo que puede generar apariencia de que los proveedores son los que ejercen el poder sobre la empresa, el hotel resulta ser también un cliente importante para los mismos, esto establece un poder de negociación equilibrado entre las partes. Sin embargo, siendo el hotel una empresa seria y reconocida a nivel internacional, esto provoca un atractivo considerable para los proveedores y un poder de negociación superior por parte de la empresa.

De todas maneras, el hotel no cierra las puertas a nuevos proveedores, por el contrario, está en una búsqueda continua para suprimir una posible dependencia con algunos de ellos.

Poder de negociación con los clientes

El hotel tiene una variedad de clientes que puede dividirse en tres grupos: el primero integrado por el turismo individual, el segundo por el turismo corporativo y el tercero por el turismo estudiantil, de jubilados y agencias, teniendo como objetivo a largo plazo destacarse como turismo familiar.

En este caso a diferencia de los proveedores, el poder de negociación de los clientes es alto, debido a la existencia de competidores con servicios de calidad semejante, lo que genera en el cliente la posibilidad de elegir entre distintas alternativas con iguales beneficios que ofrece el Howard Johnson.

Así mismo y con respecto a la negociación puntualmente referida a clientes colectivos el hotel puede readecuarse a las necesidades de estos para atraerlos y posicionarse por encima de sus competidores.

Rivalidad de los competidores

Entre los competidores para Howard Johnson, se encuentran el hotel Amerian de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro, todos se encuentran ubicados en la ciudad de Villa Carlos Paz, al igual que el hotel Howard Johnson se caracterizan por un gran nivel de calidad, servicios y prestaciones para los clientes. Si bien existe una buena relación y no existe rivalidad entre las cadenas mencionadas, no deja de ser una inquietud para la empresa y un gran desafío en relación a la publicidad y marketing para la atracción de la gente.

Amenaza de nuevos competidores

Howard Johnson siempre busca destacarse por su producto de alta calidad, superando las expectativas de los clientes, como también satisfacer a los inversores, destacándose y consolidándose dentro del mercado local, si bien hasta ahora lo viene logrando, esto implica barreras altas de ingresos de nuevos competidores ya que para mantener la gestión de la organización se debe tener en cuenta la inversión financiera que esto significa.

Amenaza de productos sustitutos

Este tipo de amenaza es elevada ya que existe variedad de productos sustitutos como ser cabañas, departamentos y casas, si bien no se encuentran dentro de la misma categoría que el hotel Howard Jonhson, pero cumplen con la finalidad que buscan las personas, el alojamiento, comodidad, tranquilidad y sobre todo satisfacer sus necesidades. Lógicamente estos productos tienen costo/beneficio, por un lado, no cuentan con todos los servicios que se ofrecen en el hotel, pero por el otro los precios son más rebajados y con costos fijos.

Análisis FODA

El análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés), que se explica a continuación, ayuda a los gerentes a combinar varias fuentes de información en un marco de trabajo más amplio para su análisis. Una vez que han analizado las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas externas, los gerentes tienen la

información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y de recursos humanos para la organización. Una comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se denomina, por lo general, análisis FODA. El análisis FODA ayuda a los ejecutivos a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos (Snell & Bohlander, 2013).

Tabla 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Renombre internacional en el mercado local	Falta de capacitación de los líderes
Responsabilidad, vocación y compromiso	Canales de comunicación escasos, informales y desactualizados
Experiencia y trayectoria	Comunicación interna insuficiente
Trabajo en equipo	No cuenta con un adecuado sistema contable
Servicios de calidad	Fuerte presión fiscal y laboral
Responsabilidad ecológica	
Adecuada estructura organizacional	
Excelente ubicación	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversidad de convenios	Competidores con servicios de calidad semejante

Incorporación de nuevas tecnologías, <i>apps</i> que faciliten la comunicación corporativa	Variedad de alojamientos con costos inferiores
Desarrollo del turismo interno	Crisis económica debido a la limitación para el turismo
Emprendimientos que refuercen su compromiso con el medio ambiente	Aumento generalizado de precios (inflación)
Capacitación <i>online</i> en cuanto al desarrollo de competencias de los empleados	Pérdida del poder adquisitivo de la población
	Volatilidad en el tipo de cambio

Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto al análisis realizado, desde el área de Recursos Humanos se considera que el Hotel Howard Johnson se debe enfocar en un cambio sobre la comunicación organizacional como la capacitación de líderes *coach*, e incorporar esta modificación como una técnica de rutina, es decir una herramienta de gestión con prioridad de actualización constante y de formalidad, y así lograr afianzar valores corporativos, reducir conflictos internos, incrementar la productividad, desarrollar la motivación a través de los líderes y sobre todo impulsar una comunicación entre todos los miembros de la organización.

La comunicación interna es un elemento muy importante para el desarrollo de la participación activa de los miembros en los procesos que se desarrollan en la organización, los que posteriormente respaldaran positivamente en la evaluación del desempeño, planeación, capacitación, análisis de puestos, entre otras prácticas de gestión.

Actualmente el sector hotelero es uno de los más afectados por la pandemia, de lo cual se puede sacar provecho brindando capacitaciones *on line* para los empleados de todos los niveles de la empresa, y de esta manera prepararlos para poder enfrentar las debilidades y amenazas tanto actuales como futuras.

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo abordar los aspectos primordiales de los siguientes temas: recursos humanos, planificación estratégica, comunicación interna (clasificación y dirección, comunicación 2.0), liderazgo *coach* junto con su herramienta conocida como coaching, los cuales se van a desarrollar a través de distintos autores.

Planificación estratégica

Según Chiavenato (2009) el área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas (que en ella colaboran) lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Comunicación interna

Según Cuenca & Verazzi (2018) definen la comunicación interna como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a los autores Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi (2015) La comunicación en el interior de una organización es imprescindible para que todos los miembros sean del nivel que sean conozcan cuál es la visión, los objetivos a alcanzar y el grado de participación y esfuerzo en esa tarea, que incidirá además en la satisfacción por su trabajo. Es decir, el conjunto de premisas que responden al porqué una persona pertenece a una organización, hacia a donde está enfocado su trabajo y qué resultados traerá el esfuerzo que realice. La necesidad de contar con una alineación estratégica en el interior de las organizaciones

Clasificación y dirección de la Comunicación Interna

De acuerdo con Brandolini & Gonzalez Frigoli (2009) se pueden distinguir a la comunicación interna como dos grandes grupos:

- La comunicación formal: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele

ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

➤ La comunicación informal: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros).

Comunicación 2.0

Formanchuk (2010) sostiene que implementar una comunicación interna 2.0 es un desafío, y de los grandes, porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.

Por lo tanto, es algo “peligroso” hacerlo, porque va a generar tensiones, disidentes, “insiliados” (personas que se sienten exiliados dentro de la misma empresa), pero también adeptos, fans y agentes de cambio. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.

Liderazgo Coach

Conforme a Comorera (2005) el liderazgo es la habilidad de convencer a otros que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.

Sanguinet Gil (2015) sostiene que existe una etapa superior del liderazgo, a la que llama *Coaching*, que representa una filosofía de vida. El líder *coach*, será capaz de generar compromiso en su equipo a partir del liderazgo basado en la autenticidad y a la vez, preocupándose desinteresadamente por el desarrollo de su gente en todos los frentes.

El *coaching* se basa en considerar que éste representa un cambio fundamental en nuestra manera de pensar la efectividad de la dirección. Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control hacia un paradigma basado en la cooperación para el logro de resultados y compromiso, de colaborar para conseguir nuevas posibilidades más que mantener viejas estructuras. Roman & Ferrandez (2008).

Existen cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del líder-*coach* Anzorena (2019):

1. Construir una Visión Compartida.
2. Delegar poder y crear responsabilidad.

3. Generar sinergia y trabajo en equipo.
4. Facilitar el desarrollo de las potencialidades.
5. Predisponer emocionalmente.

Los autores coinciden que tanto la comunicación interna como la incorporación del líder *coach* son procesos claves dentro de la organización.

Actualmente es importante darle valor a la comunicación 2.0, y más aún en la situación de pandemia que estamos atravesando, ya que la misma genera un involucramiento más abierto de los participantes y usuarios en los procesos comunicativos de las organizaciones y las empresas, generando una experiencia diferenciadora para usuarios, participantes y clientes. Un adecuado manejo de la comunicación genera un ámbito de confianza y sobre todo motivación al equipo humano, logrando que los clientes internos tengan en claro los objetivos y valores estratégicos de la empresa, esto también va acompañado de la imagen del líder *coach*, ya que el mismo maneja las cosas de forma diferente a la tradicional en la organización, apuntando a generar un cambio para que las personas se desarrollen íntegramente, facilitando distintas herramientas para que las mismas puedan mejorar sus capacidades, enfrentando obstáculos y preocupaciones.

Diagnóstico

De acuerdo con todo lo desarrollado previamente, se evidencia la vital importancia de mejorar la comunicación interna y *coaching*, ya que quedó demostrado las falencias en ambos procesos. Al implementar su uso formal se logra una transmisión eficaz de los objetivos organizacionales, expresando a todos los integrantes de la organización que es lo que se espera de ellos.

Es importante destacar que por medio de una comunicación interna constante no solo se logra que los miembros se mantengan informados, sino también los mantiene integrados y motivados, promoviendo la satisfacción en su trabajo.

Es preciso mantener una comunicación actualizada, apoyada por las tecnologías y por el *coaching*, para que todos los miembros de la organización se adapten a las nuevas necesidades y demandas de las personas, como así también sirve de respaldo para anticiparse ante determinadas situaciones.

Por otro lado, el liderazgo *coach* se debe tener en cuenta a la hora del desarrollo del plan estratégico ya que no hay suficiente capacitación en lo que respecta a líderes. A través del liderazgo *coach* se pretende lograr establecer relaciones entre los distintos miembros de la empresa, dejando de lado la línea jerárquica y estimulándolos a que participen de forma activa a través de la incorporación de sus ideas, creatividad y conocimientos, es decir basándose en el *feedback*. Esto va a ser de gran ayuda para que cada uno de los empleados aprenda a impulsar su potencial y mejorar su rendimiento.

Conclusión diagnóstica

Conforme a todo lo mencionado anteriormente es necesario implementar un plan estratégico que promueva la comunicación interna para todo el personal, a través de una información formal, actualizada, concisa y detallada sobre el comportamiento organizacional. Además del acceso libre de la información a todos los miembros de la empresa, es importante la elección del canal, que se va a usar, como así también poniendo como prioridad la incorporación de nuevos canales que apunten a la tecnología.

Otro aspecto importante es transmitir los mensajes siempre de forma realista, los aspectos positivos y negativos que atraviesa la empresa, con el objetivo de generar confianza, sentido de pertenencia y fidelidad de las personas para con la empresa.

Por otra parte, brindar mayor capacitación a los líderes formales, no solo para que puedan asesorar a los subordinados, indicando el que y como desarrollar las actividades de

cada puesto, sino que además se incorpore un nuevo modelo conocido como el líder *coach*, el cual está basado en una escucha activa.

El líder *coach* ayuda a facilitar la adaptación a los cambios, sobre todo generando un impacto positivo en los líderes que ya se encuentran dentro de la organización, para que los mismos puedan absorber y transmitir los nuevos conocimientos de este paradigma.

Por último, ambos procesos mencionados anteriormente son fundamentales para la empresa, ya que se focalizan en el motor de esta, las personas, el talento humano, con la finalidad de que se mantengan capacitados, motivados y sobre todo que se sientan valorados y satisfechos, logrando el compromiso en su desempeño laboral. Si bien en el Hotel Howard Johnson no hay registros sobre el déficit de la comunicación interna y por la escasa capacitación en líderes, el diseño de un plan de comunicación interna eficiente y el desarrollo de su personal a través del *coaching*, son dos herramientas claves para mejorar la productividad, anticiparse a problemas que puedan surgir y sobre todo mantener el éxito de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna para el Hotel Howard Johnson con formación de líderes *coach*, con el propósito de mejorar el clima laboral y la efectividad de la empresa.

Objetivos específicos

- Contratar un Analista de Recursos Humanos que se encargue de la gestión del personal de la empresa.
- Establecer nuevos canales internos y estrategias de comunicación con las que el hotel va a transmitir sus objetivos y metas organizacionales (reuniones presenciales, videoconferencias, intranet, buzón de sugerencias, red social corporativa o comunicación interna, e-mails, e – *learnig* y grupo de WhatsApp).
- Instruir a los mandos medios como “líderes-*coach*”.

Alcance:

De contenido

El presente reporte de caso se basa en los procesos de comunicación organizacional y capacitación de líderes *coach* para el Hotel Howard Johnson, a través de herramientas modernas e innovadoras.

Ámbito Geográfico

El hotel Howard Johnson Carlos Paz se encuentra en la ciudad de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba, Argentina. A solo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a cinco minutos del centro de Villa Carlos Paz.

Temporal

La propuesta está orientada a todo el personal de la empresa con una duración de cuatro meses desde de Marzo a Septiembre del año 2021, con el propósito de poder mantenerla como un proceso constante. La misma está sujeta a cambios y variantes producto de la crisis sanitaria y de las políticas que se establezcan.

Acciones específicas

Incorporación del analista de Recursos Humanos

Tiene como propósito y prioridad lograr la comprensión de los conceptos sobre comunicación interna y liderazgo *coach*, mejorando la transmisión de objetivos y facilitando herramientas para la adaptación e incorporación del *coaching*.

El desarrollo de este proceso se va a realizar a través de una consultora, la cual nos garantizara una adecuada contratación.

Como primer paso se presentará la descripción del puesto de tipo molecular.

(ver Anexo1)

Costo de la búsqueda: \$ 48,283.98

Costo total anual del profesional: \$802,008.32 (ver Anexo 2)

Presentar canales formales de comunicación interna

La responsable de Recursos Humanos, Jessica Elliot en compañía del Analista de RR. HH brindarán una charla informativa cada tres meses a todos los empleados de la organización de manera virtual, explicando y detallando los beneficios de los distintos canales formales que se van a incorporar, dando lugar a que los mismos gestionen dudas y consultas sobre cada uno de ellos. Esta reunión no generara ningún gasto para la empresa.

Los canales de distribución de comunicación interna, se va a tener en cuenta los siguientes:

- ❖ Reuniones presenciales, previo aviso de donde, cuando se va a desarrollar y los temas a tratar.
- ❖ Videoconferencias, una herramienta tecnológica de gran ayuda para brindar información, capacitaciones, reuniones de trabajo etc., ya sea a un grupo amplio o reducido.
- ❖ Intranet, esta red interna facilita que todos los miembros de la organización se encuentren conectados a través de una comunicación fluida, teniendo fácil acceso al sistema de la empresa. Se destaca por ser una herramienta que ayuda a disponer de información con mayor rapidez, por consiguiente, respuestas inmediatas.
- ❖ Buzón de sugerencias, una herramienta sencilla que sirve para brindar un espacio libre de opinión para los empleados, con la finalidad de que los mismos se sientan valorados por sus superiores.
- ❖ Una red social corporativa o comunicación interna (*Facebook* o *Twitter*), solo para los empleados, se centra en mejorar la comunicación interactiva entre los mismos.
- ❖ E-mails corporativos con el fin de la transmisión de mensajes laborales a los empleados, garantizando que todos reciban de forma reciproca la información.
- ❖ E – *learnig* o enseñanza a distancia, uno de los procesos modernos de comunicación interna en las organizaciones. Brinda comodidad en el horario laboral y aprendizaje.

❖ Grupo de WhatsApp, una herramienta muy útil al momento de tener en cuenta para la comunicación interna, ya que permite una comunicación rápida y directa, se puede utilizar en distintos dispositivos y sobre todo permite la integración de varias personas en un solo grupo. Es muy importante establecer protocolos para hacer un uso adecuada de la misma, como ser: su uso debe estar restringido a informar sobre temas laborales, no compartir datos privados, respetar los horarios laborales para comunicación y principalmente no pretender informar todo por esto medio, es decir evitar el sobre uso.

 *Capacitación a mandos medios en Liderazgo Coach*

La misma se va a realizar a distancia, dictada por la Universidad Tecnológica Nacional concedida por Facultad Regional Buenos Aires (Ver Anexo 4).

Dicha capacitación estará destinada a nueve mandos medios de la empresa: 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 y Responsable de Relaciones Públicas y Marketing. Lo que se pretende a través de esta es incorporar al *coaching* como una herramienta eficaz que contribuya a desarrollar las potencialidades de cada persona, logrando la satisfacción tanto a nivel personal como profesional.

Costo total: \$101,115.00

Duración: 4 meses

Recursos involucrados y limitaciones

El hotel Howard Johnson al momento no presenta limitaciones que impida la incorporación de los recursos, tanto humanos como tecnológicos mencionados, ya que cuenta con computadoras, pizarras y proyector y un espacio físico adecuado para brindar capacitaciones a través de reuniones, video conferencias, etc.

Lo que se agrega en costos son artículos de librería como ser stock de lapiceras personalizadas, anotadores y cartillas con los temas a desarrollar. Para llevar a cabo las mismas es de suma importancia la participación y compromiso de los empleados de todos los sectores. (Ver Anexo 4)

Marco Temporal de la Implementación

Tabla 2: Grafico de Gantt

Actividades	Año 2021					
	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	ago-21	sep-21
Contratacion del Analista de RR.HH						
Brindar capacitación a mandos medios en Liderazgo <i>Coach</i>						
Presentar canales formales de comunicación interna						

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Costo de la consultora para la búsqueda	\$48.283,98
Costo total anual del profesional de RR. HH	\$802,008.32
Costo total de capacitación	\$101.115,00
Costo total de canales formales en comunicación interna	\$13.510,00
<i>TOTAL, DE INVERSIÓN</i>	<u>\$ 964,917.30</u>

Medición Impacto: ROI

Ganancia Neta (31/12/2018)	\$14.239.286,11
Indice Inflación 53,08 % (2019)	\$21.797.499,17

Inflación 36,6 %, septiembre 2020. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020)

GANANCIA TOTAL	<u>\$29.775.383.87</u>
-----------------------	-------------------------------

Para obtener la Ganancia total se realizó lo siguiente:

Base ganancia neta 2018 + % inflación 2019, sobre el resultado que se obtiene de ambos datos se suma el % inflación 2020, que corresponde a la ganancia total.

Cálculo de Retorno de Inversión

Se pretende que el Hotel Howard Johnson incremente la rentabilidad un 10 % conforme a la propuesta realizada es de \$ 2.977.538,38.

$$ROI = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo}) \times 100}{\text{Costo}}$$
$$ROI = \frac{(2.977.538,38 - 964,917.30) \times 100}{964,917.30} = 208,57 \%$$

El resultado es favorable para la empresa ya que se comprueba que por cada \$100,00 invertidos en la propuesta de comunicación interna y liderazgo *coach* se va a obtener un retorno de inversión de \$ 208.57.

Conclusiones

De acuerdo con el reporte del caso desarrollado, respaldado a través de recolección de información, investigaciones y conocimientos relevantes, se llega a la conclusión que el hotel Howard Johnson carece de procedimientos formales de comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo *coach*.

Para resolver las falencias planteadas, se propone mejorar el plan de comunicación interna, a través de la contratación de un analista de Recursos Humanos, el cual será el responsable de promover políticas que impacten de manera positiva en los procesos de gestión.

Por otro lado, la implementación de canales formales aptos, son de suma importancia para lograr la difusión eficaz de los objetivos estratégicos de la empresa y la transmisión de información permanente hacia todos los empleados.

Tener presente una comunicación 2.0 es apuntar y enfocarse en la evolución de la comunicación para generar un dinamismo para los empleados, es de aspecto primordial su implementación y desarrollo. Y más ahora por la situación pandémica que estamos atravesando a nivel mundial.

Para terminar de complementar el plan de comunicación interna, se debe incorporar el estilo de liderazgo *coach*, capacitando a mandos medios, para que los mismos logren despertar la creatividad y el talento individual de todo el equipo humano, potenciando sus habilidades, logrando de esta manera una satisfacción personal y laboral.

La apropiada implementación y realización de la propuesta planteada servirá principalmente para orientar a todo el recurso humano hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando un clima laboral adecuado, basado en la eficiencia y profesionalismo, logrando de forma conjunta un crecimiento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Se recomiendan nuevas líneas temáticas no desarrolladas en el actual trabajo:

✓ Aumentar las ofertas turísticas para la temporada 2021 direccionadas principalmente al turismo interno. Se plantea incrementar las ventas adecuando las ofertas a la realidad económica del turista nacional.

✓ Proporcionar manuales en las diferentes áreas, donde se incluya:

- Procedimientos determinados.
- Instrucciones de cómo manejarse ante situaciones específicas, especializadas o de riesgo.

- Objetivos de la empresa
- Políticas
- ✓ Incorporar frases estratégicas y motivadoras en los distintos espacios del Hotel, que capten la atención tanto de los clientes internos como externos, provocando emociones positivas en ambos. Algunos ejemplos:
 - “Ama lo que haces”
 - “Lucha por tus sueños, nunca te rindas”
 - “Brindar el mejor servicio y calidad, es el mejor camino para lograr el éxito”
 - “Trata a tus empleados exactamente como quieras que traten a tus mejores clientes”

Con las recomendaciones citadas anteriormente, se pretende que el hotel Howard Johnson lleve a cabo las mejoras necesarias para la empresa, fortaleciendo y potenciando el desempeño laboral.

Bibliografía

Anzorena, O. (2019). *LIDER-COACH Un modelo para el Liderazg y el Coaching Organizacional*. Lavalle 1634 3° G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina: Granica.

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). *MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTES -Resolución 131/2020*.

Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2009). *Comunicacion Interna*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. : DIRCOM.

CADENA 3. (16 de JULIO de 2020). *cadena3.com*. Obtenido de CADENA 3: https://www.cadena3.com/noticia/turno-noche/turismo-hoteles-y-gastronomicos-piden-emergencia-economica_265581

Campo, V. (2008). *Analisis estrategico de las comunicaciones internas dentro de un Complejo Gastronomico de la Ciudad de Cordoba Caso: Industria Nacional*.

Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. MÉXICO -BOGOTÁ - BUENOS AIRES - CARACAS - GUATEMALA: MCGRAW-HILL/ÍTER AMERICANA.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica*. Mexico,DF: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Cinquini, D. A. (2018). *Medios y estrategias de comunicacion*.

Clarín. (16 de Marzo de 2020). Combate a la pandemia Coronavirus en Argentina: más gremios ponen a disposición del Gobierno sus hoteles. *Clarín.com*, págs. https://www.clarin.com/suscripciones/landing-boxone.html?apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Fpolitica%2Fcoronavirus-argentina-gremios-ponen-disposicion-gobierno-hoteles_0_LJpUVv-k.html&wb=PW_Searchl.

COCREAR . (2003). *Comunicacion Efectiva El Arte de Conversar y Relacionarnos*. Obtenido de COCREAR : <http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//cOCREAR-Comunicacion.pdf>

Comorera, V. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.

Crespo Martínez, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicacion interna en la Administracion Publica española. Claves para innovar*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administracion Publica.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Joan Cuenca Laura Verazzi Guia Fundamental de la comunicacion interna*. Rombla del Poblanou, Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing,SL).

Dahan, J. (2019). *Implementacion de un plan de comunicacion interna a traves de los nuevos medios de comunicacion 2.0 y lideres como catalizadores del cambio en A.J & J.A. Redolfi*.

Daniele, P. (19 de Agosto de 2020). *WEEKEND*. Obtenido de weekwnd.perfil.com: <https://weekend.perfil.com/noticias/turismo/asi-se-recovierten-los-hoteles-para-subsistir-coronavirus.phtml>

Eleisegui, P. (23 de JUNIO de 2020). Hoteles no paran de perder plata y colapsan: cuántos están a un paso de ir a la quiebra en la Argentina. *iProfesional*, págs. <https://www.iprofesional.com/negocios/318320-colapsan-hoteles-en-la-argentina-cuantos-cerrarian-para-siempre>.

ENSUEÑO. (12 de Octubre de 2020). Presupuesto. *[fotografia]*. Cordoba.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicacion Interna 2.0 Un desafio cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.

Hosteltur, L. (16 de Abril de 2020). *hosteltur.com*. Obtenido de Hosteltur Latam: https://www.hosteltur.com/lat/136051_empresarios-hoteleros-argentinos-tambien-aprovechan-para-capacitarse.html

Ignacio Online. (Octubre de 2020). Obtenido de [fotografia]: Recuperado de <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-empleados-de-comercio/>

Infobae. (13 de Septiembre de 2020). Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza. *infobae.com*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/08/12/argentina-afronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/>

Infobae. (19 de Agosto de 2020). Coronavirus en Argentina: cómo será el protocolo para la apertura de los hoteles porteños con fines no turísticos. *Infobae*, págs. <https://www.infobae.com/politica/2020/08/19/coronavirus-en-argentina-como-sera-el-protocolo-para-la-apertura-de-los-hoteles-portenos-con-fines-no-turisticos/>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2020). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf

Klempert, R. (11 de JUNIO de 2020). *Argentina ya tiene su protocolo nacional para hoteles y restaurantes*. Obtenido de Hostelturm Latam: https://www.hosteltur.com/lat/137352_argentina-ya-tiene-su-protocolo-nacional-para-hoteles-y-restaurantes.html

lavo.com.ar. (12 de Agosto de 2020). La pandemia aceleró el cierre de hoteles emblemáticos en varias ciudades cordobesas. *LA VOZ*, págs. <https://www.lavo.com.ar/ciudadanos/pandemia-acelero-cierre-de-hoteles-emblematicos-en-varias-ciudades-cordobesas>.

Mercado Libre. (Octubre de 2020). Obtenido de [fotografía]: Recuperado de [articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-697302272-50-lapiceras-boligrafos-personalizados-con-logo-full-color-](http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-697302272-50-lapiceras-boligrafos-personalizados-con-logo-full-color-_JM#position=3&type=item&tracking_id=facdadc8-879e-4108-8b4e-82d6c73185be)

[_JM#position=3&type=item&tracking_id=facdadc8-879e-4108-8b4e-82d6c73185be](http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-697302272-50-lapiceras-boligrafos-personalizados-con-logo-full-color-_JM#position=3&type=item&tracking_id=facdadc8-879e-4108-8b4e-82d6c73185be)

Mercado Libre. (Octubre de 2020). Obtenido de [fotografía]: Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861666488-cuaderno-libreta-anotador-rayados-tapa-dura-a5-personalizado-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861666488-cuaderno-libreta-anotador-rayados-tapa-dura-a5-personalizado-_JM?searchVariation=57921623742#searchVariation=57921623742&position=5&type=item&tracking_id=61105d5b-a2be-4978-b5f7-aaf8e2687b57)

[_JM?searchVariation=57921623742#searchVariation=57921623742&position=5&type=item&tracking_id=61105d5b-a2be-4978-b5f7-aaf8e2687b57](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861666488-cuaderno-libreta-anotador-rayados-tapa-dura-a5-personalizado-_JM?searchVariation=57921623742#searchVariation=57921623742&position=5&type=item&tracking_id=61105d5b-a2be-4978-b5f7-aaf8e2687b57)

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformacion personal, Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Mexico,Santiago, Montevideo: Granica.

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de www.pascualparada.com: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Perfil Humano. (Octubre de 2020). Obtenido de [fotografía]: Recuperado de <https://www.perfil-humano.com/>

Porter, M. E. (2009). *SER COMPETITIVO*. España: DEUSTO.

Quinteros, C. (2020). Cómo enfrentan los hoteles de Córdoba la cuarentena y la falta de turistas. *Voy de Viaje*, <http://www.voydeviaje.com.ar/cordoba/como-enfrentan-hoteles-de-cordoba-cuarentena-y-falta-de-turistas>.

Rapetti, A. (5 de Mayo de 2020). Cuáles son las nuevas medidas que adoptarán los hoteles argentinos después de la pandemia. *El Independiente Iguazu*, págs.

<https://www.elindependienteiguazu.com/2020/05/05/cuales-son-las-nuevas-medidas-que-adoptaran-los-hoteles-argentinos-despues-de-la-pandemia/>.

Roman, J., & Ferrandez, M. (2008). *Lideazgo y Coaching*. Libros en red.

Sanguinet Gil, F. (2015). *Coaching Transformacional en el Puesto de Trabajo*. San Borja, Lima: Jamming.

SISANJUAN. (20 de Abril de 2020). *sisanjuan.gob.ar*. Obtenido de SISANJUAN: isanjuan.gob.ar/ambiente-y-desarrollo-sustentable/2020-04-20/21799-ambiente-realiza-tareas-de-instruccion-y-control-de-procedimientos-de-manejos-de-residuos-en-hoteles

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning .

Universidad Tecnologica de Buenos Aires. (2020). Obtenido de [fotografía]: Recuerdo de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

Ventura, M. (29 de Abril de 2020). Turismo sostenible, el gran desafío post pandemia. *ámbito*, págs. <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/turismo-sostenible-el-gran-desafio-post-pandemia-n5098987>.

Anexos

Anexo I Descripción del puesto, Analista de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Asistente en Recursos Humanos A quien reporta: Gerente de Administración

Lugar de residencia:

Disponibilidad para viajes: SI

Disponibilidad horaria: a tiempo completo

CONTEXTO DEL PUESTO

Relaciones de trabajo interno: Gerencia General y clientes internos

Relaciones de trabajo externas: -----

Condiciones de trabajo

Situaciones de riesgo: no posee

Esfuerzo: intelectual/mental

Duración: Permanente

Frecuencia: a diario

FUNCIONES DEL PUESTO

- Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
- Generar una retroalimentación constante.
- Crear un ambiente participativo e interactivo.
- Ofrecer apoyo y orientación.
- Manejar técnicas de *coaching* para desarrollar el talento en los empleados .
- Utilizar técnicas para impactar positivamente en el equipo de trabajo.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Comunicación
- Liderazgo
- Formación y planificación
- Responsabilidad
- Potencial de análisis

EXPERIENCIA LABORAL

Edad mínima: 28 años Edad máxima: 45 años

Sexo: indistinto

Horario habitual: 8 horas

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínima 5 años

INSTRUCCIÓN FORMAL

EDUCACIÓN: Preferentemente graduado de la carrera Licenciatura de Recursos Humanos.

IDIOMA: inglés excluyente

NIVEL DE HERRAMIENTAS OFFICE: paquetes office avanzados.

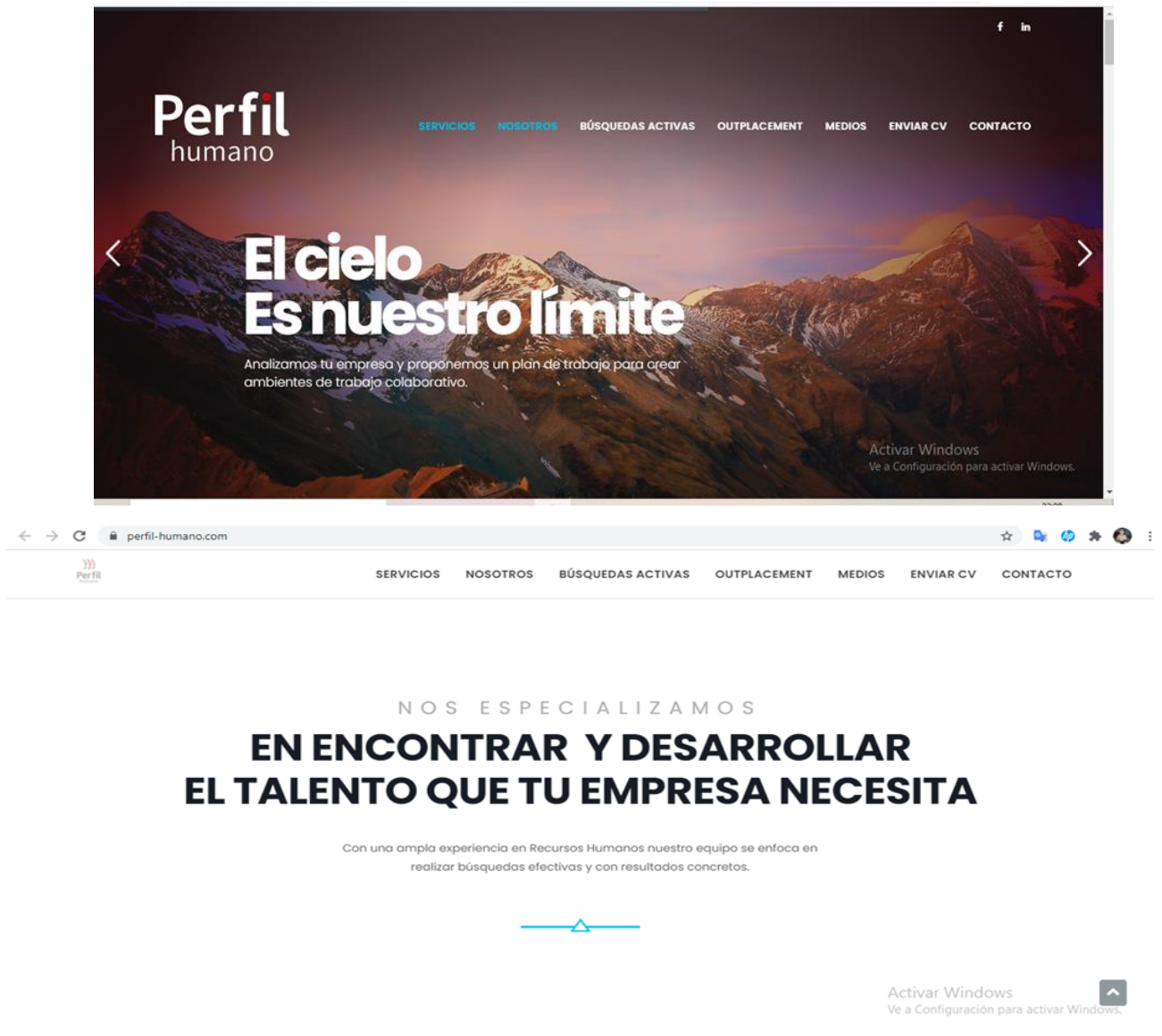


Figura 1. Consultora para la búsqueda de un Analista en RR.HH. Perfil Humano (2020)

Anexo II Costo total anual del Profesional de RR. HH

Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75

Año <input type="text" value="2021"/>	Afiliado al Sindicato <input type="text" value="S"/>
Mes <input type="text" value="Diciembre"/>	Años de Antigüedad <input type="text" value="0"/>
Categoría <input type="text" value="Administrativo A"/>	Adicional Zona <input type="text" value="0.00"/>
Jornada <input type="text" value="4"/>	Obra Social <input type="text" value="O.S.E.C.A.C."/>
Asistencia <input type="text" value="S"/>	% Sindicato <input type="text" value="2.00"/>
Horas Extras a 50% <input type="text" value="0"/>	Horas Extras a 100% <input type="text" value="0"/>

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		42,298.45		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,524.87		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Asig. Extraordinaria NR Acuerdo 2020				5,000.00	
Asistencia y Puntualidad				416.87	
Jubilacion	11.00 %	45,823.32			5,040.57
Ley 19.032	3.00 %	45,823.32			1,374.70
Obra Social	3.00 %	51,239.99			1,537.20
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	51,239.99			1,024.80
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	51,239.99			256.20
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	51,239.99			1,024.80
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			45,823.32	5,416.67	10,358.27
				Neto \$	40,881.72

Figura 2. Modelo de recibo de sueldo para calcular costo laboral del profesional de RR. HH.

Ignacio Online (2020)

Sueldo Bruto Mensual=Remunerativo + No Remunerativo

\$ 51,239.99

Sueldo Bruto Anual = \$ 51,239.99 x13 meses = \$ 666,119.87

Contribuciones Patronales Anuales= Sueldo Bruto Anual x 20,4%

\$ 666,119.87 x 20,4 %

\$135.888,45

Costo Total Laboral= Sueldo Bruto Anual + Contribuciones Patronales

\$ 666,119.87 + \$135,888.45

\$802,008.32

Anexo III Programa de Capacitación a mandos medios

Temario

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Concepto de liderazgo
- Competencias del liderazgo
- Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- La comunicación efectiva
- Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Qué es la motivación
- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Cómo motivar
- El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

- El proceso del trabajo en equipo
- En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

- Qué es el coaching
- Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

- Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

- La sesión de coaching
- Herramientas prácticas de trabajo

Duración: 8 Semanas

Carga horaria: 60 hs

MODALIDAD: A distancia

Costo por persona \$11235,00



The image shows a web browser window displaying the registration page for an online course. The URL in the address bar is <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Fundamentos-del-Liderazgo-y-el-coaching/temario.html>. The page header includes the UTN.BA logo and 'Centro de e-Learning'. Navigation links include 'INSTITUCIONAL', 'TRABAJA CON NOSOTROS', 'INCOMPANY', 'BLOG', and 'PANEL DEL ALUMNO'. A secondary navigation bar contains 'OFERTA EDUCATIVA', 'INSCRIPCIÓN', 'FORMAS DE PAGO', 'PREGUNTAS FRECUENTES', and 'CONTACTO'. The main content area features a blue background with the text 'Curso Online' and 'FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO Y EL COACHING'. Below this, it says 'Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.' There are two buttons: 'IR AL TEMARIO' and 'INSCRIPCIÓN'. On the right, there is a registration form with fields for 'Nombre', 'Apellido', 'Email', and 'Teléfono'. Below these fields are radio buttons for selection criteria: 'Me quiero inscribir, deseo que me contacten', 'Quiero reconfirmar precios y fecha de inicio', 'Quiero que me envíen más información', 'Quiero saber sobre la modalidad de estudio', and 'Otro'. At the bottom of the form is a 'Codigo' field and a watermark for 'amay'.




Figura 3. Programa de capacitación online para Mandos Medios. Universidad Tecnológica de Buenos Aires (2020).

Anexo IV: Materiales por utilizar

▪ <i>Lapiceras personalizadas por 50 unidades</i>	<i>\$ 2100,00</i>
▪ <i>Cartillas con material impreso del temario (14)</i>	<i>\$3150,00</i>
▪ <i>Anotadores (14)</i>	<i>\$8260,00</i>

TOTAL	\$13.5100,00
--------------	---------------------

23:01   

Producto   


Enviar a Mariel Martinez - El cardinal 912 >

Nuevo | 456 vendidos

50 Lapiceras Bolígrafos Personalizados Con Logo Full Color

★★★★★ (48)


1/9



Color De La Tinta: **Azul / Negra**

Color Del Exterior: **Eleccion**

\$ 2.100

 Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 9177
[Más información](#)


III  

Figura 4. 50 lapiceras personalizadas. Mercado Libre (2020)

DUPLICADO

NACHAR JUAN ANTONIO	C COD. 011	FACTURA
Razón Social: NACHAR JUAN ANTONIO		Punto de Venta: 00003 Comp. Nro: 00000145
Domicilio Comercial: Sarmiento 412 - Quines, San Luis		Fecha de Emisión: 12/10/2020
Condición frente al IVA: Responsable Monotributo		CUIT: 20177201708 Ingresos Brutos: 1920177201708 Fecha de Inicio de Actividades: 01/05/2010
Período Facturado Desde: 12/10/2020	Hasta: 12/10/2020	Fecha de Vto. para el pago: 12/10/2020
CUIT: 30-71418342-3	Apellido y Nombre / Razón Social: Hotel Haward Johnson	
Condición frente al IVA: IVA Sujeto Exento	Domicilio:	
Condición de venta: Contado		

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. Medida	Precio Unit.	% Bonif	Imp. Bonif.	Subtotal
1	cartillas de evaluación	14	unidades	250,00	0,00	0,00	3150,00

Subtotal: \$ 3150,00

Importe Otros Tributos: \$ 0,00

Importe Total: \$ 3150,00

LA CUIT N° 30618408090 SE ENCUENTRA INACTIVA EN LOS PADRONES DE AFIP Y/O NO SE ENCUENTRA INSCRIPTA EN LA CONDICIÓN SELECCIONADA ANTE EL IVA / MONOTRIBUTO

Comprobante Autorizado

Pág. 1/1

CAE N°: 70468606106095
 Fecha de Vto. de CAE: 22/11/2020

Esta Administración Federal no se responsabiliza por los datos ingresados en el detalle de la operación

201772017080110000370468606106095202011222

Figura 5. Presupuesto de cartillas con temario para capacitación. ENSUEÑO (2020)

23:21  

☰ Producto   

📍 Enviar a Mariel Martinez - El cardenal 912 >

Nuevo | 288 vendidos

Cuaderno Libreta Anotador Rayados Tapa Dura A5 Personalizado

★★★★★ (3)

1/7





Color: Negro  >

\$ 590

☰ Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 9177
[Más información](#)

Figura 6. Anotadores para capacitación. Mercado Libre (2020).