

**Universidad Siglo 21**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH PARA  
EL HOTEL HOWARD JOHNSON (VILLA CARLOS PAZ)”

Natalia Lorena IGLESIAS

DNI: 27.230.566

Legajo: VRHU09585

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Punta Alta, Buenos Aires - Año 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi compañero de vida, Christian, quien siempre confió en mí, me brindó compañía en horas de estudios, secó lágrimas y me impulsó a no bajar los brazos para que pudiera alcanzar mi sueño.

A mis hijos Santi y Mile, porque durante estos años entendieron que mamá estaba forjando un mejor futuro para la familia y perdonaron que no pudiera estar más presente en sus vidas, mostrando una sonrisa o deseándome suerte en los exámenes.

A mi familia, mis papas, hermanas y suegros por ser atentos conmigo y darme ánimo para continuar festejando cada logro obtenido como si fuera propio.

Estudiar en modalidad home no es sencillo, pero fue más fácil de la mano de mi amiga Meli, con quien durante este tiempo compartimos experiencias como rendir efip1, la pasión por esta carrera o el sueño de ser profesionales. Yo en Buenos Aires, ella en Entre Ríos, la distancia no se sintió. Gracias por todo.

Por último, pero no por eso menos importante, quiero agradecer a la Universidad Siglo 21, por darme la oportunidad de estudiar una carrera de grado, en la cual conocí compañeros de estudio maravillosos, profesores y tutores que han dejado una huella y han marcado mi camino.

## **Resumen**

En virtud de los distintos análisis realizados tanto al entorno externo e interno del Howard Johnson, se llegó a la conclusión que este plan es necesario para mejorar el flujo de la información desde el primer contacto con el nuevo colaborador mediante un proceso de inducción adecuado haciendo uso de herramientas tecnológicas, siempre acompañados de personal jerárquico capaz de potenciar las habilidades y características de los colaboradores.

En este trabajo de Reporte de caso sobre el hotel Howard Johnson, se planteó la necesidad de contar con un plan estratégico que vincule la comunicación interna de la organización mediante el uso de una página web y aplicaciones para Android, con mandos medios que se transformen en líderes mediante el uso de herramientas como el coaching.

Palabras claves: comunicación interna, coaching, inducción

## **Abstract**

By virtue of the different analyzes carried out both to the external and internal environment of Howard Johnson, it was concluded that this plan is necessary to improve the flow of information from the first contact with the new collaborator through an adequate induction process using of technological tools, always accompanied by hierarchical personnel capable of enhancing the skills and characteristics of employees.

In this case report work on the Howard Johnson hotel, the need to have a strategic plan that links the internal communication of the organization through the use of a web page and applications for Android was raised, with middle managers that become leaders through the use of tools such as coaching.

Keywords: internal communication, coaching, induction

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación .....	7
PESTEL.....	8
Porter.....	12
FODA.....	13
Marco teórico.....	16
Comunicación en las organizaciones.....	16
Comunicación 2.0.....	16
Inducción.....	17
Coaching como herramienta.....	17
Liderazgo Coach .....	18
Diagnóstico .....	19
Conclusión diagnóstica .....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance.....	21
Marco temporal: Diagrama de Gantt .....	25
Evaluación del impacto de la implementación .....	26
Conclusión.....	28
Recomendaciones .....	28
Bibliografía.....	30
Anexos .....	32

A – Diseño página web institucional

B – Taller de herramientas digitales

C – Manual de inducción en la web institucional

D – Encuesta de Satisfacción del período de inducción

E – Capacitación mandos medios en coaching

## Introducción

En el año 2011, se inaugura en Villa Carlos Paz, Córdoba, el Hotel Howard Johnson, una organización familiar con impronta de pyme, cuya gestión es llevada adelante por las hermanas Jessica y Bárbara, junto a su padre, Pablo Elliot; todos con experiencia hotelera en su ciudad natal en Salta.

La idea de su gestación fue construir un Condo Hotel, que combinara la actividad hotelera y el negocio inmobiliario, donde cada accionista es dueño de su departamento, pudiendo así gozar de beneficios en alojamiento y una renta por la propiedad que poseen; la administración se encuentra en manos de la familia Elliot, quienes son los socios mayoritarios.

En el año 2016, contratan a 80 personas que fueron capacitadas en distintas áreas para que, en diciembre de ese año, se inaugurara oficialmente; su staff se completa con una Gerente General, a quien reportan 9 mandos medios.

La dotación de personal con la que cuenta es oriunda de la Ciudad de Villa Carlos Paz, generando así que la cultura organizacional esté basada en el compañerismo, respeto, tolerancia, responsabilidad y el buen trato, dado que muchos de sus empleados son conocidos entre sí por ser vecinos o porque se han recomendado para el ingreso laboral.

El hotel presenta un código de conducta vinculado a la Sustentabilidad e invita a los huéspedes a hacerse eco de este tipo de gestión; asimismo, forma parte del programa “Hoteles más verdes”, que es llevado adelante por la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina) y tiene sus procesos con certificación IRAM.

Por lo anteriormente dicho se llega a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se detecta un problema en la comunicación interna, debido a que no se respetan los canales adecuados, ya que los superiores informan las novedades en paneles ubicados en el comedor o en horarios de descanso del personal. Esta situación puede provocar cambios en el clima laboral.

Como segundo punto, pueden verse desvirtuadas las relaciones jerárquicas, y perderse de vista el organigrama cuando las personas que forman parte de él tienen una relación interpersonal estrecha al ser conocidos, familiares o amigos, por lo que se propondrá una capacitación a los mandos medios de la organización basada en el Liderazgo coach.

Para el desarrollo de este trabajo final de grado, se realizó un estudio y análisis de estas temáticas, siendo los antecedentes que hablan de la temática elegida los siguientes:

Soto Carla Soledad (2013) en su proyecto de aplicación final de grado con metodología de investigación descriptiva: “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares” estudio realizado en empresas sitas en la ciudad de Córdoba, llega a la conclusión:

La comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren (pág. 68)

Como referencia para el segundo punto débil, el antecedente está dado por trabajo final de graduación con investigación descriptiva: “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”, desarrollada por Fabrissín, Macarena (2016), quien menciona lo siguiente:

El porqué de analizar la gestión de los líderes mediante una comparación entre el líder tradicional y el líder coach lo constituye la realidad empresarial, pero de manera más amplia, la social que conlleva a tener en cuenta que muchas veces el único bloqueo que tienen las empresas para ser exitosas lo constituye la manera en que trata a las personas que la componen. (pág. 109)

Stevani, Flavia (2019) en su tesina de investigación descriptiva: “Implementación de plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” empresa radicada en la Ciudad de Córdoba, coincide en sus palabras cuando menciona que:

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional. (pág. 5)

La familia Elliot, es la encargada de imprimir al hotel su toque personal, gestando así la cultura organizacional compuesta por valores y principios. Es por esto, que es fundamental contar

con un liderazgo basado en el Coaching organizacional, que potencie la inteligencia emocional y con un sistema de comunicación interna que garantice que las nuevas necesidades tendrán respuestas rápidas capacitando a los recursos humanos.

## **Análisis de situación**

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, forma parte de una cadena hotelera internacional con presencia en la Argentina desde 1999. Tiene tres segmentos de mercado definidos a los cuales atiende según sean las necesidades que presenten, como ser: Turismo individual, Corporativo y Estudiantil, de jubilados y agencias.

En la página web del Hotel está definida tanto la misión como los valores:

Misión: lograr un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus huéspedes y obtener la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, significando beneficios tanto para clientes internos como externos de la empresa.

Valores rectores de la Organización: trabajar con responsabilidad en un ambiente donde la honestidad se vea reflejada en cada integrante, hacer de la solidaridad un valor permanente entre los miembros de la empresa y trabajar con respeto, en equipo y cooperación como base de todas las relaciones hacia adentro ya fuera del Hotel.

Como filosofía el Hotel espera que sus colaboradores tengan sentimientos de pertenencia, vocación de servicio, alto nivel de desempeño en sus actividades, ganas de crecer y desarrollarse en un equipo de trabajo con buen clima laboral

Ante la presencia de la pandemia Covid19, las organizaciones han tenido que realizar cambios imprevistos en sus procesos y protocolos, teniendo que adaptarse de manera rápida para no verse obligados a cerrar sus puertas; no fue el caso de la industria hotelera, que desde el inicio del Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) el 20/03/20 dictado por el DNU 297/20 Art 1° y 5° (Boletín Oficial, 2020), no ha podido prestar sus servicios de alojamiento de manera habitual.

Es por lo descripto anteriormente que resulta necesario que la organización conozca cuál es su estado ante este escenario no convencional, tanto en el entorno macro como en el micro y su situación interna o a nivel organizacional.

Con el fin de llevar a cabo un análisis macro, se utilizará la herramienta de estrategia empresarial llamada PESTEL, que consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para analizar el micro entorno de la organización se utilizará Las cinco fuerzas de Porter y para determinar el contexto

organizacional, se realizará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

## *PESTEL*

### *Aspecto Político*

La Argentina está atravesando uno de los momentos más complejos a nivel político, debiendo los dirigentes, afrontar situaciones adversas, creando medidas para ayudar a pymes y a quienes no cuentan con trabajo formal, para dar respuestas en situación de pandemia.

En cuanto a las pymes, se han establecido prórrogas en los pagos de derechos de exportación, de moratorias y de medidas cautelares, pero la más importante en este sentido es la creación de un fondo de garantía para la Micro, Pequeña y Mediana empresa:

Considerando que en el contexto económico del país resulta indispensable adoptar medidas tendientes a facilitar el acceso al financiamiento público y privado para las micro, pequeñas y medianas empresas que, en virtud de la emergencia, se encuentran en dificultades para el pago de los sueldos de sus empleados, el Gobierno Nacional dispone la creación de un Fondo de Afectación Específica que contará con 30 mil millones de pesos que el Estado transferirá al Fondo de Garantías Argentino. ([www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar), 2020)

En relación al rubro hotelero y haciendo foco en Villa Carlos Paz, la UTHGRA (Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos), organizó en la plazoleta más conocida de la ciudad, un reclamo mediante una olla popular, solicitando la reapertura de hoteles y gastronómicos de toda la Provincia de Córdoba, Juan Rousselot, dirigente del gremio mencionado, manifestó:

Resolvimos que vamos a hacer una movilización y una olla popular en Villa Carlos Paz. Nos vamos a ir a movilizar al Cu-Cú y como próximo paso será poner una carpa de los Gastronómicos en el Centro Cívico». La decisión de hacer la actividad en Carlos Paz, responde a que se trata de la plaza turística más importante de las sierras y uno de los destinos más afectados por la pandemia. ([www.eldiariodecarlospaz.com.ar](http://www.eldiariodecarlospaz.com.ar), 2020)

### *Aspecto económico*

El turismo es considerado el cuarto sector exportador de servicios y en palabras de Mestre, diputado cordobés: "Es una gran fuente de ingreso de divisas. Sobre todo, para una provincia como Córdoba"

Un Relevamiento realizado por la FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica Argentina) indicó "En junio, la actividad gastronómica cayó el 80,2%; además, el 74% de los restaurantes cerrarían si la situación sigue así; y el 21% no pudo pagar los sueldos de junio. (Giammaría, 2020).

La industria hotelera ha sido una de las más afectadas con la pandemia, siendo que desde el inicio del Aislamiento Social y Preventivo Obligatorio, dictado por el DNU 297/20 el día 15 de marzo de 2020, no han podido ofrecer sus servicios en más de 150 días de manera habitual:

El tribunal de la Cámara Contencioso Administrativa de Primera Nominación rechazó este viernes "in límine" un recurso de amparo presentado por el gremio de los gastronómicos para que se autorice en forma "urgente" la apertura de los hoteles, particularmente en la capital y en Villa Carlos Paz. (Telam, 2020)

La recesión en la ocupación hotelera afecta no solo a la organización de nuestro estudio, sino también a la ciudad de Villa Carlos Paz, donde el turismo es una fuente de trabajo muy importante, solicitando que se decrete la emergencia turística:

En el marco de la pandemia por el coronavirus, varias localidades, especialmente las abocadas al turismo, padecen el parate en las actividades y el impedimento de la afluencia de gente.

La ciudad de Villa Carlos Paz pide ante el Congreso de la Nación que se declare la emergencia turística por esta crisis. (www.cba24.com.ar, 2020)

### *Aspecto social*

La Argentina se encuentra atravesando una profunda crisis, teniendo uno de los peores índices de pobreza e indigencia, agudizados por el covid19:

En relación con la economía y la situación laboral en Argentina, Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. (ONU, 2020)

Estas altas tasas de pobreza han ocasionado que una gran mayoría de la población argentina no pueda cubrir sus necesidades básicas, si bien desde el año 2012, se registran alzas, la situación actual de pandemia profundizó aún más el contexto.

Se registra un avance rápido del covid en barrios populares o informales, debido a la desigualdad y características socioeconómicas de sus residentes, siendo los niños, niñas y ancianos la población más vulnerable. Los ingresos de estas familias dependen de empleos informales. Un estudio de la ONU afirma:

En la población infantil, por ejemplo, la incidencia de la pobreza aumenta significativamente cuando residen en hogares donde la persona adulta de referencia está desocupada (94,4%), con un trabajo informal (83,9%), con bajo clima educativo (92,9%), son migrantes internacionales (70,8%) o con jefatura femenina (67,5%).

### *Aspecto Tecnológico*

Sin duda alguna, la tecnología ha mejorado la experiencia de los huéspedes en hoteles, pudiendo reservar el alojamiento desde su teléfono celular, pc o tablet; los medios de pago son en su mayoría electrónicos y las pesadas llaves ya no son un problema al contar con tarjetas magnéticas.

También se ve reflejado el avance tecnológico en el uso de redes wi-fi, y en las aplicaciones que los hoteles han desarrollado para lograr una experiencia más personalizada. El uso de las redes sociales abre un abanico de oportunidades al momento de elegir destinos, alojamientos, medios de transporte y demás servicios.

Los hoteles para continuar con su rentabilidad, una vez superada la pandemia, deberán adecuar sus protocolos de prevención, modificando la cantidad de personal presencial en los espacios comunes, para evitar el contacto entre muchas personas.

Los medios tecnológicos con que deberán contar para garantizar un servicio seguro, irán desde check in on line, colocación de sensores de temperatura en las entradas, paneles de desinfección y cerraduras inteligentes.

Los expertos coinciden en que la crisis del coronavirus ha contribuido a acelerar tendencias de innovación que ya estaban presentes en el mercado pero que ante una situación sin precedentes como la que estamos viviendo se han desarrollado más rápido que nunca. (<https://www.hosteltur.com/>, 2020)

### *Aspecto Ecológico*

El hotel Howard Johnson, presenta un código de conducta vinculado con la gestión verde e invita a los huéspedes a tomar conciencia y formar parte de esta gestión sustentable. Forma parte del programa Hoteles más Verdes que cuenta con certificación IRAM, reconocida por el Ministerio de Turismo de la Nación y con acreditación internacional.

Dentro de su política verde, el hotel tiene procedimientos definidos para el cuidado del agua en sectores específicos como la lavandería y la reutilización de los efluentes para el riego y mantenimiento de los espacios verdes.

Cuenta con áreas de esparcimiento para familias donde los juegos son realizados con material reciclado, con tachos de basura que ayudan a la separación de residuos y carteles que concientizan sobre el medio ambiente y su cuidado.

Cada vez son más los huéspedes que priorizan hoteles comprometidos con el cuidado del medioambiente o “ecofriendly” y no les importa pagar un poco más en un hotel sostenible si tienen la garantía de que contribuyen a la sustentabilidad.

La implementación de acciones sustentables ya dejó de ser una tendencia para convertirse en una práctica necesaria para cualquier negocio. En el ámbito del turismo, los viajeros eligen hospedarse en sitios que respeten el medio ambiente y que se preocupen por el futuro del mundo. (<https://masindustrias.com.ar>, 2019)

### *Aspecto Legal*

La organización en estudio se rige por la ley N°6483, quedando sujeta a las regulaciones y disposiciones, allí citadas, cumpliendo en su totalidad todas las normativas.

Si bien la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) solicitó se arbitren medios para la apertura urgente de los hoteles de Villa Carlos Paz, la Cámara en lo contencioso administrativo N°1, rechazó la acción de amparo.

Estas medidas, cuyo fundamento finca en las competencias asignadas por las normas reseñadas a un órgano técnico especializado, involucran cuestiones de gran complejidad, sin que pueda predicarse a su respecto una ilegalidad o arbitrariedad que exige el ordenamiento en aras a la habilitación de la vía del amparo. (www.diariojudicial.com, 2020)

### *Porter*

Este análisis fue creado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter, en el año 1979, y consiste en determinar las 5 fuerzas que determinan la competencia y rivalidad en una organización y determinar así, si es atractivo realizar inversiones y cuál es la rentabilidad. Las 5 fuerzas son:

1- *Poder de negociación de los compradores o clientes:* en turismo, se consideran temporadas altas y bajas en relación a la afluencia de pasajeros y época del año; en el caso particular de Villa Carlos Paz, la temporada alta se extiende de octubre a marzo y los meses de julio y agosto; es por esta razón que en este período, es el hotel quien tiene mayor poder sobre la negociación, ya que, si al cliente no le resulta atractivo el precio de la habitación, sabe que cuenta con demanda suficiente para cubrir las plazas.

Cuando la época del año no coincide con estos meses mencionados anteriormente, se considera temporada baja, y es el cliente quien tiene más poder de decisión, dado que, ante la misma situación, puede encontrar otras plazas u ofertas en hoteles de la competencia con un servicio similar a menor costo.

2- *Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* el hotel Howard Johnson, es una empresa atractiva para que los proveedores busquen concretar negocios de venta mayorista en insumos, con lo cual, cuanto mejor sea el servicio y la calidad de los mismos, mayor será el poder de negociación del hotel respecto a los mismos.

- 3- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*: el ingreso de nuevos competidores es una amenaza baja, dado que, para establecerse en la ciudad, los interesados deben hacer una gran inversión para estar a la altura de la organización estudiada ya que ésta cuenta con altos estándares en calidad, servicios, procesos instalaciones y amenities.
- 4- *Amenaza de productos sustitutos*: la nueva modalidad de alquiler temporario por parte de la plataforma Airbnb, es sin duda una amenaza alta,

“(...) es un competidor desleal, ya que se argumenta, que la manera de operar es ilegal, informal y que va en desmedro de los establecimientos formalizados.” (www.entornoturistico.com, 2019). Esta plataforma permite a los clientes, acceder a hospedajes muchos más económicos.

- 5- *Rivalidad entre los competidores*: Los competidores directos del hotel son: Amérian Carlos Paz, Portal del lago, Eleton Resort &Spa, Pinares Panorama Suites &Spa y Pinares del Cerro. En relación a los hoteles ya establecidos e identificados, son considerados amenazas de media a alta, porque los servicios que prestan son similares, debiendo Howard Johnson mejorar de manera continua su calidad en el servicio.

### *FODA*

Ante la situación actual y en consideración al panorama turístico, el análisis interno de la organización es el siguiente:

#### *Fortalezas*

- Hotel reconocido que pertenece a una cadena internacional
- Gestión orientada a la sustentabilidad y reducción del impacto ambiental
- Altos estándares y certificación IRAM
- Sectores de esparcimiento bien definidos
- Servicios bien definidos adaptados a distintas necesidades
- Combina el negocio hotelero y el inmobiliario

### *Oportunidades*

- La ciudad Villa Carlos Paz crece como ciudad turística
- Empresa atractiva para atraer recursos humanos profesionales en el rubro
- Posibilidad de imprimir un toque personal al Hotel y diferenciarse de otras cadenas hoteleras
- Contar con el respaldo y renombre de la Franquicia
- Ser reconocida como organización modelo por su gestión y cuidado ambiental

### *Debilidades*

- Sistema de comunicación interna deficiente
- Informalidad en el paso de información relevante
- Manual de inducción deficiente
- Relación interpersonal que afecta a los mandos medios
- Unidades de negocio no integradas a la organización

### *Amenazas*

- Fluctuación económica y política
- Servicios sustitutos en la villa turística
- Hoteles competidores con altos estándares en servicios
- Clientes con exigencias cada vez más personalizadas

El hotel Howard Johnson para poder desarrollar un producto hotelero de alta calidad que supere las expectativas de los huéspedes, debe contar con un equipo integrado que cuente con vocación de servicio y que conozcan los procesos y actividades para brindarlo.

Se debe lograr que cada integrante, independientemente del lugar que ocupe, se sienta parte de la organización por medio de un proceso de inducción efectivo, y para eso es fundamental contar con líderes que motiven y estimulen a los empleados para lograr la satisfacción laboral del grupo.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para cumplir ese objetivo, pero una de las debilidades de la empresa es el sistema de comunicación interna, siendo ésta deficiente e informal desde el primer ingreso laboral.

Una buena comunicación transmite los valores y principios de la cultura organizacional, permite que el grupo humano crezca y se desarrolle para alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales.

Si a la estrategia de comunicación interna, se le suman líderes coach, capaces de promover empatía y de conducir equipos de alto rendimiento, el resultado será el esperado.

La tarea fundamental del coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje.

Citando a Lammertyn (1997) “ El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes, la confianza de estos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público” (pág. 207).

## Marco teórico

En este apartado se abordarán temas de alta relevancia tales como: la comunicación en las organizaciones, comunicación 2.0, inducción, el coaching como herramienta y liderazgo coach.

### *Comunicación en las organizaciones*

Comenzaremos definiendo que significa comunicación, nos referimos así al proceso por el cual se trasmite información y significados de una persona a otra, si extendemos el concepto a las organizaciones, podemos decir según Chiavenato (2009), que éstas no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (pág. 50).

Para determinar la importancia de la comunicación interna, es necesario contemplar que está formada tanto por una comunicación verbal como no verbal, que incluye gestos y movimientos, está ligada a lo personal y cultural, y para que ambas sean efectivas, deben ser coherentes en ambos aspectos. Es así, que los autores Brandolini y Frígoli (2009) enfatizan en lo siguiente:

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. (pág. 7).

### *Comunicación 2.0*

En pleno siglo 21, la comunicación debe enfocarse y adaptarse a las nuevas tecnologías, muchas de ellas amigables con el medio ambiente y su cuidado, en este sentido, es el autor Alejandro Formanchuk (2010), quien nos habla de una comunicación interna 2.0, “estableciendo que la misma debe ser accesible para todo el personal, eliminando los datos vedados o reservados solo para algunos grupos”. (pág. 26)

Siguiendo a este autor, también hace mención al desafío que implica aceptar esta propuesta:

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

No es fácil. Al menos, que sólo queramos abrir blogs, twitters, wikis y demás. (pág. 43)

Una manera práctica de llevar adelante este paradigma de comunicación, es mediante el uso de tecnologías innovadoras que nos provee la era digital, tal como lo son las páginas web y las aplicaciones Android, que además de brindar información al momento, son accesibles para todos los públicos.

### *Inducción*

El primer contacto con el colaborador, donde se requiere de una estrategia de comunicación interna se da en el proceso de inducción, que busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 333).

Implica brindar información al ingresante desde lo general (información sobre la empresa) hasta lo más específico (descripción del puesto, beneficios, reglamento interno, etc.)

Si este proceso no está delimitado o es ineficiente, se producen pérdidas irre recuperables de la eficiencia y productividad, ya que cuanto más rápido se adapte el nuevo colaborador a la cultura del Hotel, se logra fidelización y los estándares de rendimiento en corto tiempo.

### *Coaching como herramienta*

La palabra “coach” es de origen inglés y significa literalmente “carruaje”, y por asociación: “transporte”, por lo tanto, la persona que actúa como coach es quien conduce a otros de un lugar a otro, hacer coaching es acompañar a otro en ese proceso de transformación.

En el 2004, el *Executive Coaching Forum* emitió la definición siguiente: "El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach ejecutivo y coachee (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La

organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado". (pág. 33)

En palabras de Lidia Muradep (2012):

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. (pág. 16)

### *Liderazgo Coach*

El líder coach debe contar con habilidades, cualidades e inteligencia emocional, para lograr motivar a su equipo de trabajo y lograr así uno de alto desempeño donde cada colaborador alcance su mejor resultado. Entre sus funciones, podemos mencionar las siguientes: ayudar a fijar metas personales, fomenta el crecimiento y desarrollo continuo.

La necesidad de contar con el coaching como una estrategia organizacional en palabras de Hawkins (2011) "El liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida." (pág. 42)

Un sistema de comunicación interna acompañado de líderes coach, darán como resultado equipos de alto rendimiento, generando relaciones de confianza y una mejora del clima laboral. Estos conceptos deben ser integrados desde el primer contacto con el colaborador, para que se sienta parte importante de la organización y brinde su mayor potencial en pos de alcanzar los objetivos que la organización se propone.

Cuando los objetivos organizacionales no se comunican de manera asertiva o hay ruidos en el proceso de comunicación, se generan situaciones de desconcierto y errores a futuro, incluyendo pérdidas económicas en capacitaciones (inducción), reclutamiento y selección.

## Diagnóstico

Una vez analizado el contexto externo del hotel Howard Johnson, así como su entorno interno, se pueden advertir sus debilidades y aspectos a mejorar.

El sistema de comunicación interna es deficiente provocando informalidad en el paso de información relevante debido al uso de paneles y la no utilización de medios tecnológicos que pueden acoplarse a la gestión verde y sustentable, permitiendo a su vez que las capacitaciones puedan llevarse a cabo en horarios flexibles y según la necesidad de cada colaborador.

Los mandos medios tienen una figura desvirtuada ocasionada por las relaciones interpersonales que se gestan cuando los colaboradores son amigos, conocidos o vecinos que trabajan en el mismo ámbito, generándose exceso de confianza y procesos no estandarizados, es por eso que necesitan ser capacitados para desarrollar habilidades comunicacionales y de liderazgo.

Estos dos temas, son el eje central de toda organización que se considere moderna y en este sentido debe buscarse que sea eficaz, fluida, motivante, implicante, estimulante y asertiva, estas son características que se consiguen con líderes que utilicen el coaching como herramienta, garantizando que todos los empleados estén alineados a la estrategia central y tengan como único fin, el de mejorar como prestador de servicios y finalmente el hotel logre diferenciarse de la competencia.

### *Conclusión diagnóstica*

La comunicación interna se considera un instrumento clave para mejorar la rentabilidad y para alcanzar objetivos concretos en procesos de cambio. Es por ello que debe ser un punto a incluir en el plan de negocio de cualquier organización, para mejorar el clima laboral e índices como rotación, ausentismo, accidentes de trabajo, entre otros.

El uso de nuevas vías de comunicación permite crear estrategias adaptadas al contexto actual mediante diferentes equipos y utilizando páginas web y aplicaciones Android.

Considerar el coaching como herramienta es una estrategia con la cual la organización se ve beneficiada al convertir a los empleados en colaboradores responsables, motivados y abiertos al aprendizaje; a su vez facilita el desempeño, acompaña en los procesos de entrenamiento y capacitación para adquirir nuevas habilidades o potenciar las que no se sabían que existían, en definitiva, potencia al liderazgo y al equipo.

Vale la pena incluir estas dos estrategias porque, impulsan a los equipos de trabajo, mejoraran el clima laboral, repercutiendo de manera positiva en la atención de los clientes quienes no dudaran en elegir al hotel por sobre la competencia, originando un incremento de la rentabilidad del 7% sobre las ganancias netas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

- Diseñar un programa estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach para aumentar un 7 % las ganancias totales del hotel Howard Johnson.

### *Objetivos específicos*

- Implementar una intranet y aplicación digital a medida para mejorar la comunicación interna.
- Rediseñar el proceso de inducción, con el fin de que cada ingresante se alinee a la cultura organizacional.
- Capacitar a los mandos medios con orientación en coaching para que puedan acompañar a los colaboradores a brindar su máximo potencial.

### *Alcance*

En cuanto al alcance geográfico será la Ciudad de Villa Carlos Paz, lugar donde se encuentra el hotel Howard Johnson y su proyección temporal será de un período de 7 meses desde el mes de marzo 2021 al mes de septiembre 2021 inclusive. Se plantea este período para no entorpecer las tareas en lo que se considera temporada alta del Hotel. Si se revirtiera la situación de pandemia, se continuaría con el mismo plan estratégico dado que la virtualidad permite flexibilización a los colaboradores para asistir a las capacitaciones.

### *1º Acción – Implementación página web y App a medida*

Con el objetivo de mejorar los procesos de comunicación interna, se implementarán distintas herramientas tecnológicas que acortaran los tiempos de comunicación, brindaran información específica, evitando errores de interpretación y en consecuencia la mejora del clima laboral.

Se propone tercerizar el servicio a diseñadores de páginas web para que la misma sea a medida, concebida y pensada exclusivamente para las necesidades puntuales del Hotel. En el término de un mes, la página se encuentra lista y en condiciones de ser utilizada. (ver [Anexo A](#))

Se solicitará a los diseñadores que cada empleado pueda acceder a la misma con un nombre de usuario y clave.

En la intranet, se podrá tener acceso a:

- Reglamento Interno: realizar consultas, descargar en PDFs, imprimir, etc.
- Manuel de inducción: Posibilita buscar el puesto que el colaborador ocupa y obtener la información necesaria. De esta manera la pesquisa es más directa.
- Planillas: se podrán cargar online las planillas de permisos de salida y gestionar las licencias, permisos, adelantos de haberes, sin la necesidad de imprimirlas.
- Botón WhatsApp Web: permite enviar un mensaje o consulta en particular al área de RRHH
- Información adicional: contendrá números de contacto, correo institucional, etc.

Este diseño web, estará disponible como App, para que cada colaborador pueda acceder a la misma desde sus dispositivos Android, en cualquier lugar y/o momento.

Los mandos medios, deberán contar con un celular proporcionado por el hotel para uso exclusivo de temas laborales, con el que podrán crear un grupo de *WhatsApp Bussines*; en él, incorporarán a los empleados a su cargo y el objetivo es que la comunicación provenga de una sola fuente. Por este medio se pueden compartir actividades, novedades, cursos, capacitaciones, formularios, etc.

Si algún empleado necesita una conversación privada por la índole del tema a desarrollar, se mantiene la confidencialidad entre las personas involucradas.

La ventaja que proporciona es que el empleado tendrá una comunicación directa, evitándose, por ejemplo, en caso de ausencias imprevistas, que no pueda informar su situación en los tiempos y plazos establecidos legalmente.

El último paso es brindar un taller a los mandos medios sobre el uso, alcance y beneficios del programa de implementación de herramientas digitales, con el fin de que cada mando medio pueda transmitir estos conocimientos a sus colaboradores.

Se desarrollará la capacitación en el salón de eventos del hotel y tendrá una duración de 2 horas con break de 20 minutos. (Ver [Anexo B](#))

El diseño de la página y App a medida estará a cargo del proveedor [Wnestudio.com.ar](http://Wnestudio.com.ar) y su costo es de \$27.690 por única vez y un mantenimiento mensual de \$1.170.

Se adquirirán 10 celulares a un costo por unidad de \$ 30.000 y con un abono mensual corporativo de \$500.

El desarrollo de este proceso lleva un total de 20 horas de diseño a un valor de \$1000.

Los valores mencionados son proyectados con una inflación del 15% al mes de marzo 2021.

Concepto	Costo	TOTAL
Diseño página web	\$ 31.843,50	\$ 485.983,50
Mantenimiento anual	\$ 16.140,00	
Celulares mandos medios	\$ 345.000,00	
Abono corporativo anual	\$ 69.000,00	
Break	\$ 4.000	
Honorario Profesional	\$ 20.000,00	

Tabla 1 – Costo Diseño página web (Fuente: Elaboración propia)

## 2° Acción – Rediseñar proceso de inducción

El proceso de inducción es clave a la hora de conseguir una adaptación exitosa del nuevo miembro de la organización. La inducción es una inversión inicial en capacitación y desarrollo para presentar a la organización el puesto y el equipo de trabajo ante el nuevo colaborador (Mondy, 2010)

Este proceso tiene varias etapas iniciando con una *Inducción general*, que está a cargo del jefe directo del departamento donde se incorporará el nuevo colaborador, tiene una duración aproximada de 30 a 40 minutos, donde se le da una bienvenida afectuosa, luego se recorren las distintas dependencias, presentándole el equipo de trabajo y dando pautas generales del día a día.

Se le entregara también un manual del empleado simplificado, donde figura información sobre:

- Historia, misión, visión y valores del Hotel
- Organigrama
- Políticas y normas de seguridad
- Prestaciones y servicios al personal
- Sistemas de retribución, reglamento interno y disciplinario

Finalizada esta etapa se realiza la *Inducción específica*, en este caso, es el jefe directo quien en persona o designando al empleado más antiguo del departamento, deben presentarle al ingresante las personas que están relacionadas directamente con su función, proporcionar información específica del puesto, ubicación del mismo, a quien reporta, requisitos de seguridad, las tareas específicas, así como los objetivos que se esperan cumplir.

Para que este proceso tenga éxito hay que considerar:

- Que el recién llegado no sea abrumado con excesiva información

- No entregarle demasiados formularios para completar
- No comenzar con las situaciones no tan agradables de su labor.
- Nunca pedirle que realice tareas para las cuales aún no está preparado y seguramente terminen en fracasos.

La tercera etapa implica evaluar el proceso de inducción, para determinar las acciones a seguir, mediante evaluaciones llevadas a cabo por medio de entrevistas con el jefe directo, antes de que finalice el período de prueba.

Se realizarán dos entrevistas, la primera a los 45 días para comprobar si el nuevo colaborador, tiene alguna duda respecto a sus tareas específicas o sobre algún concepto que no le haya quedado claro, de esta manera se puede pensar una reinducción o capacitación específica.

La segunda reunión se llevará a cabo a los 15 días de la primera entrevista, para determinar si el empleado formara parte del equipo o no.

Para esta acción se calcula como costo de inversión el diseño de un manual del empleado simplificado (ver [Anexo C](#)), cuyo valor es de \$2.500 por única vez y la impresión de 40 ejemplares a \$ 500 cada uno.

En este caso se requieren 17 horas de profesional a cargo del Analista en RRHH Iglesias Natalia.

Los precios mencionados se proyectan con una inflación del 15% al mes de marzo 2021.

Concepto	Total	TOTAL
Diseño manual del empleado	\$ 2.875,00	\$ 45.425,00
Impresión manual del empleado	\$ 23.000,00	
Honorarios profesionales	\$ 19.550,00	

Tabla 2: Costo implementación Proceso de Inducción (Fuente: Elaboración propia)

Al finalizar la etapa de evaluación, se le enviará al colaborador, una encuesta de satisfacción mediante formulario Google Doc, para poder llevar una estadística de cómo es percibido este proceso y que se puede mejorar para el futuro. Ver [Anexo D](#)

### *3° Propuesta – capacitación en liderazgo coach*

Esta propuesta está orientada a formar a los mandos medios como líderes coach para obtener equipos de alto rendimiento conformados por colaboradores que den su mayor potencial.

El curso es dictado por DedcoPNL & Coaching Aplicado, que entrega certificado a la finalización del mismo con el 80% de asistencia. La facilitadora de la capacitación es la Sra. Rosa Bolzan, Coach Ontológico y Organizacional con formación especializada en PNL. Ver [Anexo E](#)

El curso “El líder con habilidades de coaching” está dirigido a empresarios, directivos, ejecutivos o cualquier persona que tenga a su cargo equipos humanos, en el caso del Hotel Howard Johnson se solicita la capacitación a 10 jefes; consta de 13 módulos y su duración es de 6 meses: 24 encuentros de cursado semanal de 3 horas de duración en modalidad virtual por la plataforma del Instituto.

Los resultados esperados son los siguientes:

- Desarrollar un entrenamiento sobre la mejora continua del individuo en su rol de liderazgo. Accediendo a nuevos paradigmas que permitan ampliar su potencial personal como líder y disponer y utilizar herramientas hacia un mejor rendimiento y planificación, optimizando la relación interpersonal e intrapersonal;
- Aprender a programar la mente y el comportamiento de los resultados deseados,
- Formarse para superar situaciones de estrés y presión extrema.
- Asimilar estrategias y herramientas para la negociación y manejo de conflictos.

Costo de la capacitación virtual es de \$ 1.300 mensual por mando medio capacitado, en este caso, son 10. Se actualiza el valor con una inflación proyectada del 15 %.

Arancel de capacitación virtual	Cantidad	Duración curso	Recurso	Total
\$ 1.300	10 jefes	6 meses	virtual	\$ 89.700,00

Tabla 4: Costo de la Capacitación (Fuente: Elaboración propia)

#### *Marco temporal: Diagrama de Gantt*

La proyección para la ejecución de estas tres propuestas, tiene un total de 7 meses y el detalle de las acciones se presenta a continuación:

Propuesta	cant. Dias	Meses						
		mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21
1- Diseño herramientas digitales	30							
2- Proceso de inducción	80							
3- Capacitación liderazgo coach	180							

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Sobre el plan estratégico propuesto al Hotel Howard Johnson, El retorno de inversión que se le propone es del 7% sobre el total neto de las ventas es de \$ 31.859.660,76.

Se toma como base, la información financiera del 2018 a la que se le aplicó el porcentaje correspondiente a la inflación interanual (2019- septiembre 2020) arrojando los valores que se detallan a continuación, y sobre los cuales se aplica el roi:

#### Costo de las propuestas

Implementacion pagina web y app a medida	\$	485.983,50
Rediseño manual de induccion	\$	45.425,00
Capacitacion de lideres en coaching	\$	89.700,00

<b>INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>621.108,50</b>
------------------	-----------	-------------------

2018	2019 - inflacion acumulada	total internal 2018-2019	2020 - inflacion acumulada
Ganancia Bruta	53,08%		36,06%
\$ 14.239.286,11	\$ 7.558.213,07	\$ 21.797.499,18	\$ 7.860.178,20

Total ganancia c/inflacion internaual 2018/2020	\$ 29.657.677,38
---	------------------

**UTILIDAD DEL 7% \$ 2.076.037,42**  
**GANANCIA TOTAL \$ 31.733.714,80**

ROI
$\left[ \frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right] * 100$
$\left[ \frac{2.084.276,87 - 621.108,50}{621.108,50} \right] * 100$
235,57%

Fuente: Elaboración propia

El beneficio calculado es de \$ 2.084.276,87 y la inversión realizada es de \$ 621.108,50, luego de aplicar la fórmula del ROI, el resultado que arroja es del 235,57%, es decir, que por cada \$100 que se invierten en el plan diseñado a medida para la organización, se estima que la ganancia es de \$ 235,57.

## Conclusión

El hotel Howard Johnson es una organización de trayectoria reconocida y elegida por sus servicios de alta calidad, pero presenta problemas en su comunicación interna que inciden en el desempeño de los colaboradores y en el logro de objetivos.

Se llega a la conclusión que implementar un proceso de comunicación interna favorece de manera directa el crecimiento de la empresa mediante el uso de herramientas digitales como una página web y aplicaciones Android, que forjan una relación más fluida e íntegra entre los empleados y jefes generando un clima de confianza mutua.

Al brindarle a los mandos medios capacitación en coaching se garantiza que los mismos estén preparados para acompañar a los colaboradores, motivándolos a crecer y mejorando su rendimiento laboral.

Este reporte de caso contribuye a entender la necesidad de contar con una estrategia de comunicación interna que se adapte a la era digital, que sea asertiva, clara y compartida por cada integrante del Hotel, acompañada por jefes que se transformen en líderes mediante el coaching, capaces de entender y potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de los colaboradores transformando su gestión en un proceso de continua evolución.

### *Recomendaciones*

Se sugiere al hotel Howard Johnson, las siguientes acciones en orden de prioridad, para ordenar el proceso e implementación: crear un área de Recursos Humanos conformada por personal idóneo, capaz de implementar procesos que gestionen el área.

Resulta necesario rever el diseño de cada uno de los puestos para favorecer el reclutamiento y la selección, de esta manera, se asegura que el colaborador contratado cumpla con los requisitos necesarios para llevar adelante sus funciones de manera satisfactoria.

Otra recomendación es desarrollar planes de carrera, implementar de evaluaciones de desempeño y capacitaciones, estas acciones generarán en los empleados sentimientos de lealtad y justicia, motivándolos a llevar adelante sus funciones de manera satisfactoria.

En relación a las unidades de negocio de la organización se propone que las mismas se orienten o busquen alinear a la cultura organizacional implementando las acciones que se

recomendaron al hotel, independientemente de quien lleve adelante la administración de las mismas.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos 9na Ed.* Mc Graw Hill.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0.* Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Frígoli, Alejandra Brandolin y Martín González. (2009). *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa.* La Crujía ediciones.
- Hawkins, P. (2011). *Coaching y liderazgo de equipos.* Buenos Aires: GRANICA.
- Lammertyn, R. A. (1997). *RR.PP Estrategias y Táticas de Comunicación Integradora.* Imagen.
- Miguel A.Alonso, Ana M.a Calles, Pedro Gioya. (2010). *Coaching ejecutivo. Como lograr directivos que consigan resultados.* Madrid: Síntesis.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal.* Buenos Aires: Granica.
- Fabrissín, M. (2016). "Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba". *Tesis.* Repositorio UES21.
- Soto, C. S. (2013). "Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares". *Tesis.* Repositorio UES21.
- Stevani, F. (2019). "Implementación de plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.". *Tesis.* Repositorio UES21.
- Telam. (15 de agosto de 2020). *www.clarin.com.* Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-cordoba-anuncio-reapertura-gimnasios-natatorios-despues-150-dias\\_0\\_7AT7s5Rc-.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-cordoba-anuncio-reapertura-gimnasios-natatorios-despues-150-dias_0_7AT7s5Rc-.html)
- Boletín Oficial.* (20 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Giammaría, F. (30 de julio de 2020). *www.lavoz.com.ar.* Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/mientras-sigue-cierre-de-hoteles-empresarios-vuelven-a-reclamar-emergencia-para-turismo>
- ONU. (25 de JUNIO de 2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- www.argentina.gob.ar.* (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- www.cba24.com.ar.* (24 de julio de 2020). Obtenido de [https://www.cba24n.com.ar/sociedad/en-emergencia-turistica--villa-carlos-paz-anuncia-medidas-economicas\\_a5f1af798cb6ec52f32b68186](https://www.cba24n.com.ar/sociedad/en-emergencia-turistica--villa-carlos-paz-anuncia-medidas-economicas_a5f1af798cb6ec52f32b68186)
- www.cordobaturismo.gov.ar.* (s.f.). Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2019/03/ley.pdf>
- www.diariojudicial.com.* (14 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.diariojudicial.com/nota/87163>

*www.eldiariodecarlospaz.com.ar.* (20 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar/sociedad/2020/8/20/una-olla-popular-en-carlospaz-por-la-reapertura-de-hoteles-restaurantes-95434.html>

*www.entornoturistico.com.* (2019). Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/airbnb-una-verdadera-amenaza-la-hoteleria-mundial/>

*https://masindustrias.com.ar.* (3 de junio de 2019). Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/hoteles-verdes-turismo-sustentable/>

*https://www.hosteltur.com/.* (27 de agosto de 2020). Obtenido de [https://www.hosteltur.com/136912\\_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-riesgos-ante-el-virus.html](https://www.hosteltur.com/136912_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-riesgos-ante-el-virus.html)

## Anexos

### A – Diseño página web institucional

<https://www.wnestudio.com.ar/disenio-web-de-pagina-institucional>



<p>✓</p> <p><b>Diseño a medida</b> Web personalizada.</p>	<p>7</p> <p><b>Secciones como máximo</b> Con toda tu info.</p>	<p>20</p> <p><b>Días Hábiles</b> Y tu web estará lista.</p>	<p>Envíanos tu email y un asesor comercial se comunicará a la brevedad.</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> <input type="text" value="Ingresar email."/> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 150px; margin: 5px auto;"> <input type="text" value="Mensaje opcional"/> </div> <div style="background-color: #007bff; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>Quiero mi página web institucional ✓</p> </div>
<p><b>27690 AR\$</b></p> <p><b>Costo del servicio</b> Con todos los medios de pago</p>	<p><b>1170 AR\$</b></p> <p><b>Mantenimiento mensual</b> Contratación mínima por 1 año.</p>	<p><b>Hosting + Dominio</b> ¡Gratis de regalo!</p>	<div style="background-color: #e9ecef; padding: 10px; border-radius: 5px; display: inline-block;"> <b>Whatsappeanos!</b> </div>

<div style="background-color: #212121; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>11.6633.1513</b> </div> <p><b>El servicio de web institucional consta de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <p> <b>Diseño web personalizado.</b> Contamos con experiencia en distintos rubros. Trabajamos con clientes nacionales e internacionales. Éstos operan dentro de las siguientes áreas: Turismo, Cine, Gastronomía, Diarios de opinión, Organizaciones políticas, Traductorados &amp; profesionales del rubro, Canales de venta online, Empresas de Organización de eventos, Escuelas &amp; Institutos, Inmobiliarias &amp; Privados (<i>alquileres temporarios</i>), Fabricantes de artículos de marroquinería, Talleres mecánicos, Estudios de abogacía, Sitios de contactos, Programas radiales, Bares, Fotografía &amp; profesionales del rubro, entre otras.</p> </li> <li> <p> <b>Asistencia personalizada durante el proceso.</b> ¡Todo nuestro know-how a su disposición! Procuramos mantener un estrecho vínculo con el cliente durante todo el proceso de diseño y desarrollo web.</p> </li> <li> <p> <b>Costos de registro de dominio (.com ó .com.ar) + un año de hosting incluidos dentro del servicio.</b> <i>¡Sin sorpresas y sin trámites engorrosos!</i> Contratando nuestro servicio obtendrás sin cargo el registro de dominio y la tramitación del dominio de tu sitio web.</p> </li> </ul>	<div style="background-color: #212121; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>11.6633.1513</b> </div> <p><i>¡Sin sorpresas y sin trámites engorrosos!</i> Contratando nuestro servicio obtendrás sin cargo el alojamiento web hosting y la tramitación del dominio de tu sitio web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <p> <b>Casillas de email personalizadas.</b> Diseñando tu web con WN Estudio contás con la creación de hasta <b>10 (diez)</b> casillas de email a tu elección con el nombre del sitio. <i>(Ej: info@tusitio.com).</i></p> </li> <li> <p> <b>Diseño web adaptable a tablets y smartphones (Responsive Design).</b> Todo diseño web realizado en WN Estudio cuenta con sus respectivas adaptaciones a diferentes medios de visualización: PCs celulares y tablets.</p> </li> <li> <p> <b>7 Secciones específicas a medida del cliente</b> Dentro de tu sitio web institucional se puede normalizar y organizar la información de acuerdo a las necesidades que tu emprendimiento, empresa u ONG lo requiera. Dando lugar a distribuir de forma armónica y agradable: - Toda la información institucional. (<i>Misión &amp; visión, valores, objetivos, etc.</i>) - Listado completo y detallado de cada uno de los <b>servicios</b> que se ofrecen. - Productos que la empresa distribuya o fabrique. En caso de precisar un muestrario online visitar <b>diseño web autoadministrable</b> - Galerías de imágenes necesarias con sus respectivos detalles. - Listado completo de sus principales clientes y/o partners.</p> </li> </ul>
---	---

**11.6633.1513**

Tus clientes podrán tener acceso a todos tus datos de contacto que desees suministrar: teléfono, celular, whatsapp, email, skype, etc.

- Links a redes sociales.**  
Además incluirá, por supuesto, los links a las diferentes redes sociales que se utilicen para distribuir y compartir todos tus contenidos, productos y/o servicios.
- Googlemaps con ubicación específica.**  
El servicio contempla la posibilidad de incluir un minimapa de googlemaps con la chincheta de ubicación de tu negocio/ emprendimiento o evento en caso que el cliente lo requiera.
- Velocidad de respuesta a consultas.**  
Consultas resueltas por nuestras vías de comunicación en un plazo no mayor a 24hs.
- Diseño de sitio web moderno, elegante y con personalidad.**  
Todo sitio WN Estudio contiene las últimas tecnologías del mercado: HTML5, CSS3, JAVASCRIPT, Bootstrap (*entre otras*).  
¡Simplemente un buen diseño, una buena elección!

**Whatsappeanos!**

*B – Taller de herramientas digitales*

<b>Dictado</b>	Día y horario a convenir
<b>Carga horaria</b>	2 horas con break de 20 minutos
<b>Lugar</b>	Salón de eventos del hotel Howard Johnson

## Cronograma del Taller:

1. Presentación General
2. Exposición de la nueva Web y App institucional
3. Mención de las características, ventajas, beneficios y alcances
4. Break
5. Puesta en común para dudas y/o consultas

[volver](#)

### *C – Manual de inducción en la web institucional*

Los empleados que ingresan al hotel contarán con un manual de inducción resumido, hasta tanto pasen el período de prueba y puedan acceder al manual completo.

Al contar con el manual de inducción en la web, el empleado puede consultarlo cuando lo necesite, brindándole información acertada y justa según el requerimiento, sin necesidad de imprimir.

Entre los temas que se pueden consultar están:

- Bienvenida
- Misión, visión y valores
- Reglamento interno
- Normas y pautas de trabajo
- Organigramas
- Beneficios
- Que se espera de cada puesto (descripción de cada uno)

[Volver](#)

D – Encuesta de Satisfacción del período de inducción



### Encuesta de satisfacción periodo de Inducción

Gracias por participar de esta encuesta anónima. Nos resulta importante tu participación y que puedas dejar plasmada tu experiencia.

Nos gustaría conocer tu opinión para poder seguir mejorando este proceso que consideramos tan importante tanto para vos como para nosotros. Completa la siguiente encuesta y decinos que pensás (las respuestas son anónimas)

En que area del hotel Howard Johnson, realizaste tu periodo de inducción

Elige

Responde las siguientes preguntas. Siendo 5 muy satisfecho y 1 nada satisfecho

	1	2	3	4	5
En tu primer día en el Hotel Howard Johnson, te sentiste bienvenido	<input type="radio"/>				
Tus superiores fueron amables y supieron responder tus dudas	<input type="radio"/>				
¿Cómo percibiste el clima laboral?	<input type="radio"/>				
Las herramientas utilizadas en tu inducción fueron acordes al puesto de trabajo	<input type="radio"/>				
El tiempo de inducción te resulta correcto	<input type="radio"/>				
¿Te notificaron del periodo de prueba?	<input type="radio"/>				

Durante la 1ª entrevista en el periodo de inducción, te sentiste

Bajo presión

Fatigado

Cómodo

Muy cómodo

¿Querés dejarnos algún comentario o recomendación?

Tu respuesta

**Enviar**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.  
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

[volver](#)

## E – Capacitación mandos medios en coaching

**Dedco PNL & Coaching Aplicado**  
Desarrollo de Competencias para la Comunicación y el Liderazgo  
Paraguay 320 1° piso Oficina 11  
Barrío Plaza de Los Andes

54 351 2003000 / 50003 | www.capacitacion-pnl.com  
54 351 9878362 Córdoba Capital | DedcoPNL

Curso-taller:  
**Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo PNL & Coaching**  
16 encuentros semanales (4 meses)

**Dedco PNL & Coaching**  
Desarrollo de Competencias para la Comunicación y el Liderazgo  
www.capacitacion-pnl.com

Curso-taller:  
**Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo PNL & Coaching**  
16 encuentros semanales (4 meses)

Curso-taller:  
**Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo PNL & Coaching**  
16 encuentros semanales (4 meses)

Curso-taller:  
**Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo PNL & Coaching**  
16 encuentros semanales (4 meses)

### HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO PERSONAL PNL & Coaching Aplicado

Única capacitación en Córdoba que combina la base de la experiencia práctica y la utilización funcional de los conocimientos, compartido en grupos reducidos de cursantes que facilitando el feed back de cada participante durante su experiencia de aprendizaje, dando lugar a un proceso de auto coaching.

Días y horarios a convenir una vez contratado el servicio.

Mandos Medios que se derivan a capacitación:

1. Gerente General
2. Gerente de Front Desk
3. Responsable comercial
4. Jefe de mantenimiento
5. Jefe de seguridad
6. Coordinador de recreación
7. Jefe de Housekeeping
8. Gerente de administración
9. Gerente de RRHH
10. Responsable de relaciones públicas y marketing



### Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo PNL & Coaching Aplicado

#### Dirigido a

Emprendedores, Profesionales, Educadores, Área de Ventas, Área de Recursos Humanos, Mandos Medios, Dirección De Recursos, Equipos de Alto Desempeño y todas aquellas personas interesadas en desarrollar habilidades comunicacionales y crear estados de satisfacción personal.

#### Objetivo General

Aprender a desarrollar al máximo su potencial y mejorar la calidad de tu vida personal y profesional a través de la comunicación efectiva y el conocimiento personal de nuestras conducta. Dar un salto y transformarte en el Comunicador y Líder que puedes y quieres ser.

#### Duración y modalidad

Bajo la modalidad 100% presencial – Nos importa involucramos en el aprendizaje del cursante. 16 encuentros semanales, cada encuentro de 3 horas duración (Acumula 48 totales) Encuentros Teórico-Prácticos, donde a través de un plan estratégico descubrirás nuevas ideas, procesos de cambio y herramientas prácticas que te permitirán experimentar entusiasmo y sentido hacia la aplicación de lo aprendido. CUPO REDUCIDO

#### Información Próximo Inicio



La Comunicación como clave del éxito personal y profesional

#### Dedco PNL & Coaching Aplicado

Desarrollo de Competencias para la Comunicación y el Liderazgo

Paraguay 320 1° piso Oficina 11  
Barrío Plaza de Los Andes

54 351 2003000 / 50003 | www.capacitacion-pnl.com  
54 351 9878362 Córdoba Capital | DedcoPNL

Única capacitación que combina la base de la experiencia práctica y la utilización funcional de los conocimientos, compartido en grupos reducidos de cursantes, facilitando el feedback de cada participante durante su experiencia de aprendizaje.



**Rosa Bolzon**  
Coach Facilitadora

Análisis de Estructura  
Consultoría Organizacional  
Estrategias  
Gestión de Recursos  
Desarrollo de Competencias  
Área de Comunicación y el Liderazgo Coaching & PNL Aplicado



Contenido del curso:

Módulo 1 - Claves para una comunicación efectiva

Módulo 2 - Herramientas del coaching ontológico

Módulo 3 - Preguntando diriges: La Competencia de Saber Preguntar:

Módulo 4 - Aplicación del coaching a los procesos de negociación

Módulo 5 - Conflicto = motivador y generador permanente de energía

Módulo 4 - Creatividad e innovación: “La creatividad nos permite reinventar nuestra vida”

Módulo 5 - La mente; introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

Módulo 6- El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Módulo 7- Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = Motivo + Acción

Módulo 8 - Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Módulo 9 - La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Módulo 10 - Las creencias limitantes, como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadora.

Módulo 11 - El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo, desde un enfoque personal y único.

Módulo 12 - ¿Gestión del tiempo? O ¿Gestión de prioridades?

Módulo 13 - Cómo gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo

[volver](#)