

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“Plan de comunicación interna y Liderazgo Coach en Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”

Melisa María Laura Suárez

DNI: 26809075

Legajo: VRHU13674

Entre Ríos - Argentina

2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a Leopoldo, mi compañero de vida, quien me apoyo desde el primer día con mis estudios.

A mis hijos Alan y María porque esta aventura la emprendí para dejarles el mensaje que siempre hay tiempo para ir por tus sueños.

A todos mis compañeros a lo largo y ancho del país, en especial a dos grandes amigas, Natalia desde Punta Alta y Yamila desde San Juan, quienes han sido las que hicieron este trayecto más ameno.

Por último a Juan, mi compañero de trabajo, quien estuvo para cubrirme cada vez que necesitaba estudiar.

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como objeto de estudio al Hotel Howard Johnson de Carlos Paz en la provincia de Córdoba, una franquicia que pertenece a una cadena internacional. En el mismo se diagnostica una deficiencia en la comunicación interna. En este trabajo se muestra la importancia de la incorporación de herramientas tecnológicas como medio de comunicación, idea que se refuerza por el contexto de pandemia que se está atravesando, situación en la que la comunicación 2.0 ha dado un salto exponencial incorporándose en múltiples aspectos cotidianos. La formación en liderazgo coach termina de cerrar un círculo virtuoso que ve a la comunicación desde lo instrumental y lo actitudinal, que piensa en la transmisión e interpretación de la información. Logrando un incremento del 7% en la rentabilidad.

Palabras clave: Comunicación interna - Comunicación 2.0 -Liderazgo coach.

Abstract

The present case report had as object of study Howard Johnson Hotel of Carlos Paz in the province of Córdoba, a franchise that belongs to an international chain. In it, a deficiency in internal communication is diagnosed. This work shows the importance of incorporating technological tools as a means of communication, an idea that is reinforced by the pandemic context that is being experiencing, a situation in which communication 2.0 has taken an exponential leap, incorporating itself into multiple daily aspects. Training coach leadership ends up closing a virtuous circle that sees communication from the instrumental and attitudinal, which thinks about the transmission and interpretation of information. Achieving a 7% increase in profitability.

Key words: Internal communication - Communication 2.0 - Coach leadership.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis PESTEL.....	7
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	15
Comunicación Organizacional:.....	15
Comunicación Interna:.....	15
Comunicación 2.0.....	15
Coach.....	16
Liderazgo Coach.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo General:.....	20
Objetivos Específicos:.....	20
Alcance:.....	20
Acción 1. Parte 1: Implementar intranet, VPN y Telegram para la comunicación interna.....	20
Acción 1. Parte 2: Implementar intranet, VPN y Telegram para la comunicación interna.....	22
Acción 2: Capacitar a mandos medios en liderazgo coach.....	22
<i>Medición de la propuesta.....</i>	24
<i>Marco temporal de implementación: Diagrama de Gantt.....</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	24
Conclusiones.....	26
<i>Recomendaciones.....</i>	26
Anexos.....	29
Anexo A: Spot promocionando la intranet	
Anexo B: contenidos de la capacitación en TICs implementadas	

Introducción

El hotel Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar con impronta de pyme, se inaugura en diciembre de 2016. Este proyecto nace en el seno de la familia Elliot, quienes adquirieron experiencia en el rubro hotelería en Salta, su ciudad natal.

El hotel forma parte de una cadena internacional, siendo la franquicia más grande establecida en Argentina. Dicha unidad cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, restaurante y spa ambos concesionados.

Su modalidad comercial es Condo Hotel, donde los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Tienen acciones en ladrillos de concreto, lo que le genera una renta anual para los propietarios, además de una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros.

La organización cuenta con una plantilla de 80 colaboradores oriundos de la ciudad, con 9 mandos medios que se reportan a Gerencia General.

El hotel tiene identificados tres públicos objetivos: turismo familiar, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias; los cuales atiende de diferentes maneras acorde a las necesidades de cada uno de ellos.

La cultura de la empresa hace foco en el servicio y atención al cliente como premisa fundamental para trabajar en la organización; mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia los visitantes. Una característica de formar parte de una franquicia, es realizar los procesos de manera estandarizada, para que el cliente reciba la misma calidad de atención y servicio en cualquiera de los hoteles de esta gran cadena; además, el hecho de la internacionalización pone en valor la formación bilingüe para algunos puestos como conserjes, personal de servicio a la habitación, mozos. Con una fuerte política ambiental, el hotel cuenta con la ecoetiqueta plata en el programa “hoteles más verdes”.

Al analizar la situación del hotel, se detectan temas para trabajar en su optimización. En primer lugar se observa que en la descripción tanto del resumen del puesto, como de funciones y tareas del puesto no cuentan con un formato estandarizado; además, las

funciones y tareas son descritas por Jessica Elliot en su rol de Responsable de Relaciones Públicas y Marketing. Si bien Jessica Elliot cumple función polivalente desempeñándose en dos puestos, uno como Gerente de Recursos Humanos, y otro como Responsable de Relaciones Públicas y Marketing, la descripción de funciones y tareas del puesto es atribución de su rol como Gerente de Recursos humanos.

En segundo lugar, se observa que la comunicación organizacional no se realiza de manera adecuada. Por un lado, en el manual de inducción no se especifica el medio por el cual se deba comunicar formalmente lo cual podría llevar a malos entendidos, y le resta transparencia. Por otro lado, las novedades son comunicadas a través de paneles en el comedor, en el momento de descanso de los colaboradores.

Para desarrollar el siguiente trabajo es posible mencionar un reporte de caso realizado en Argentina, provincia de Córdoba, por Lucila Hrubisko (2019), “Comunicación interna y *coaching*, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” quien llega a la conclusión: La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma(Hrubisko, 2019, p. 29).

Otro antecedente considerado en Argentina, provincia de Córdoba, es el trabajo final de grado, una investigación descriptiva, realizado por Carla Soledad Soto (2013), “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares” cuyo objetivo fue promover nuevas competencias de liderazgo y mejorar la comunicación interna, quien 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 organizacionales se logren (Soto, 2013, p.68).

A esta conclusión tomada como antecedente se le puede agregar, de acuerdo a nuestro caso de estudio, que la comunicación dentro de un proceso transparente y estandarizado, donde no haya lugar a dudas de los medios institucionales para la

comunicación formal, también favorecen a la concreción de los objetivos organizacionales.

Por último, el trabajo final de grado, una investigación de tipo exploratoria/investigativa, realizado en Argentina, de Cristian Marchesán (2017), “Los aportes del *coaching* ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial” donde concluye:

Las mejoras en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras, vienen a ser parte de los resultados que se buscan al momento de comenzar un proceso de *coaching*. El aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación al cambio también son mejoras que se pueden obtener gracias a procesos de *coaching* que impactan positivamente en el clima laboral (Marchesán, 2017, p. 85).

La relevancia de este caso es la transparencia en la comunicación y como ello repercute en el logro de los objetivos personales y organizacionales tanto la buena comunicación como la adaptación al cambio en este mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) a través de disciplinas como el *coaching* ontológico en la formación de líderes que faciliten la adaptación y el sentido de pertenencia a la organización.

Análisis de situación

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz tiene como misión desarrollar un producto de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus huéspedes, con vocación de servicio y proveedores elegidos cuidadosamente para mantener estos estándares y una excelente relación con el medio que los rodea. Al ser una franquicia con procesos estandarizados, son auditados para garantizar que el cliente reciba el mismo servicio en cualquier hotel que pertenezca a dicha cadena. Esta característica no se encuentra presente en la comunicación interna lo que podría generar malos entendidos y un desfavorable clima laboral. Los valores del hotel son trabajar con responsabilidad y honestidad en cada uno de nuestros actos. Ser solidario, respetuoso y lograr un trabajo en equipo basado en la cooperación.

Para descubrir dificultades y posibilidades de mejora, es necesario conocer la situación de la organización. Para ello se utilizarán herramientas diagnósticas; para analizar el macroentorno se utilizará el análisis PESTEL que permite el encuadre de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían influir en el desarrollo de la empresa. Para el análisis microeconómico se utilizarán las cinco fuerzas de Porter, con la idea esencial de determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Y para el análisis organizacional se usará la herramienta FODA a partir del cual se determinan las fortalezas y debilidades internas de la organización junto a las oportunidades y amenazas en un presente y futuro próximo.

Si retrocedemos en el tiempo, los cambios vertiginosos afectaban a las organizaciones quienes se tomaban un tiempo de análisis para afrontar como adaptar su idiosincrasia al entorno cambiante, hasta que la irrupción del Covid-19 modificó los tiempos de adaptación de manera exponencial.

Análisis PESTEL

➤ Variables Políticas: La OMS declaró a Covid-19 como pandemia (Rouquie, 2020), en este marco el gobierno de la República Argentina tomo medidas preventivas dictando el DECNU 297-2020 (boletinoficial.gob.ar, 2020) declarando el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Esta realidad afectó de manera inmediata y aguda a todo el sector turístico, motivo por el cual se crea el Fondo de Auxilio y Capacitación

Turística (FACT) (boletinoficial.gob.ar, 2020) que otorga, como máximo, el proporcional del equivalente a un sueldo mínimo, vital y móvil por empleado por mes, durante seis meses. El beneficio se otorga en cuatro pagos y se puede usar para gastos operativos, alquileres, servicios de electricidad, agua, gas e internet; servicios de consultoría o material promocional. Como contraprestación, las empresas deberán mantener su plantilla menos durante los seis meses que dure el beneficio y cumplir con dos dimensiones: capacitaciones virtuales para, como mínimo, el 70% del personal y adaptaciones de seguridad e higiene siguiendo los protocolos necesarios en el contexto del Covid-19.

➤ Variables Económicas: “La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales”. (onu.org.ar, 2020)

“La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) viene solicitando instrumentos de ayuda para poder sostener los 650.000 puestos de trabajo y los 50.000 establecimientos hoteleros y gastronómicos de todo el país. Informa que la caída interanual promedio de la actividad económica en julio fue de 93,8 en hotelería, y de 74,5%, en gastronomía. Agosto no muestra mejora significativa con una estimación de caída en hotelería del 92,6% y en gastronomía del 73,5%. También marca que, de continuar este escenario de cuarentena extendida, cerca del 70% del sector hotelero y gastronómico prevé el quiebre de su empresa; estos datos se desprenden de la tercer encuesta de impacto del Covid-19 que la federación lleva a cabo”(fehgra.org.ar, 2020).

El jueves 3 de septiembre a las 15hs organizaciones de Villa Carlos Paz vinculadas al turismo adherirán al reclamo propuesto por UTHGRA, gremio que agrupa a los empleados de hotelería y gastronomía. Convocando a una movilización y olla popular bajo la consigna “Por la soberanía y el trabajo” reclamando la reactivación del turismo. (Castro, 2020)

➤ Variables Sociales: La irrupción del Covid-19 provocó efectos multidimensionales, transversales a todo ámbito de la sociedad, aumentando la pobreza, del 35,6% al 40,2%; la indigencia del 7,7% al 10,8%; y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%.

Segmentando la sociedad se describe la situación de los adultos mayores quienes cuentan con una reducida cobertura del sistema jubilatorio y necesitan seguir trabajando, con datos que revelan que el 66% sigue como jefe del hogar, esta situación empeora más para las mujeres mayores. Sumado a la pérdida de empleo que oscila entre 750.500 y 852.500 en 2020 según proyecciones de la OIT. Otro segmento a considerar, los niños y adolescentes, según estimaciones de UNICEF la pobreza infantil podría escalar al 58,6% para fines de 2020(noticias ONU, 2020). La mujer dentro de los grupos más vulnerables que desde hace cierto tiempo lleva adelante su lucha contra el femicidio bajo el lema “Ni una menos” y denunciando la violencia de género que registra un aumento del 39% en Argentina durante la cuarentena por coronavirus, y que de los femicidios registrados en este período, el 45% de los casos el asesino fue la pareja actual. Lo que la ONU llama “la otra pandemia” que expone a un doble riesgo para las mujeres y niñas(Noticias ONU, 2020).

➤ Variables Tecnológicas: No es una novedad hablar de los avances en la tecnología, pero ciertamente, en este contexto de Covid-19, ha sido indispensable para vivir este distanciamiento social. El uso de teléfono inteligente permite desde aplicaciones o páginas web realizar trámites y consultas, comprar, pagar facturas con billeteras electrónicas, trabajar y acceder a la educación por nombrar algunas de las tantas prácticas que resultan en esta nueva normalidad. El gobierno nacional lejos de

desconocer esta situación y en busca de una mejora en políticas ya establecidas como Argentina Digital, a través del DECNU 690-2020 establece que los Servicios de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el acceso a las redes de telecomunicaciones son servicios públicos esenciales y estratégicos. (boletinoficial.gob.ar, 2020). Dentro del sector hotelero, el uso de TIC facilitó para el usuario poder realizar cancelación de reservas y para la parte administrativa poder seguir en contacto con sus clientes internos y externos.

➤ Variables Ecológicas: Según la ONU en el documento Análisis inicial del impacto socioeconómico y ambiental en Argentina, la hoja de ruta es la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La recuperación de la crisis del COVID-19 deberá conducirnos a una economía diferente. Finalmente es importante destacar que los ODS mantienen su plena vigencia(onu.org.ar, 2020). Con una fuerte política ambiental, el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz cuenta con la eco etiqueta plata en el programa “hoteles más verdes”. Sumado a múltiples usos y costumbres ambientales como la reutilización de aguas grises, el énfasis en buenas prácticas ambientales entre otras.

➤ Variables Legales: En el marco de la emergencia pública sanitaria, el gobierno nacional, mediante la Resolución 131/2020, determina que los Agentes de Viaje y establecimientos hoteleros de Argentina deberán devolver a los turistas usuarios toda suma de dinero percibida en concepto de reserva de alojamientos entre la fecha 17 de marzo al 31 de marzo del año en curso.(boletinoficial.gob.ar, 2020)

Además, en fecha 31 de Marzo de 2020, mediante DECNU329/2020, (argentina.gob.ar, 2020) bajo el título de Emergencia Pública se prohíben despidos sin justa causa, o por fuerza mayor por un plazo estipulado que luego fuera prorrogado en dos oportunidades por DECNU487/2020 (boletinoficial.gob.ar, 2020)y DECNU 624/2020 (boletinoficial.gob.ar, 2020). Otra medida tomada en materia ocupacional es la prórroga de la percepción de doble indemnización establecido en DECNU528/2020 (boletinoficial.gob.ar, 2020).

Por otro lado y en favor de los grandes beneficios que proporciona la tecnología, el teletrabajo obtuvo sus presupuestos legales mínimos para la regulación de esta

modalidad que debió reglamentarse con fuerza de ley debido a la necesidad que devino en este marco de emergencia sanitaria(boletinoficial.gob.ar, 2020).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1- Poder de negociación de los compradores: Variable asociada al grado en que los clientes o huéspedes tienen el poder de negociación en los precios y/o servicios ofrecidos, limitando el potencial de las utilidades estimadas. Para los clientes el costo de cambiarse a una marca competidora o sustituta es bajo, o encuentra poca diferenciación entre competidores. No es un dato menor mencionar que los clientes están bien informados de los servicios, precios, costos, que se traduce en una alta competencia dentro de la industria. Además, en el rubro turístico se debe contemplar la fluctuación entre temporada alta y baja.

2- Poder de negociación de los proveedores: Para un mejor análisis, se segmentarán los proveedores en proveedores de insumos y proveedores de clientes. Sobre los proveedores de insumos se podría decir que el poder de negociación es bajo ya que en la web se encuentran gran cantidad de ellos y además se suma un nuevo proveedor sustentable que cuenta con un catálogo promocionado por la Asociación de Hoteles y Turismo (AHT) yendo en consonancia con la política verde característica del Howard Johnson Carlos Paz. Además, esta asociación promueve el encuentro anual de la Hotelería y la gastronomía (HOTELGA) donde se nuclean los más importantes proveedores. En relación a los proveedores de clientes, entiéndase agencias de turismo, el poder de negociación del proveedor es alto particularmente en temporada baja, y diametralmente opuesto en temporada alta. Ya que es una relación de binaria simbiosis.

3- Amenaza de nuevos competidores entrantes: En este escenario pandémico difícilmente se presenten nuevos competidores ya que por un lado significa una gran inversión, pensar un producto a la altura de una cadena internacional o bien buscar una franquicia de alguna cadena con esos estándares. Por otro lado, cualquier emprendimiento en su etapa de gestación, su primer paso es analizar las condiciones socioeconómicas. La realidad habla por sí sola, resulta difícil mantenerse a las empresas que ya estaban en actividad, mucho más difícil abrir una nueva dentro de un nicho de mercado conocido.

4- Amenaza de productos sustitutos: Claramente la tecnología y la conectividad son transversales a la sociedad y han provocado cambios en muchos hábitos, incluyendo el

turismo. Tal es el caso de plataformas digitales dedicadas a la oferta de alojamientos donde los anfitriones pueden publicitar y contratar en arriendo sus propiedades a huéspedes. Se debe crear una cuenta similar a la dinámica de una red social pero con una finalidad específica, donde el grado de detalle que aportes sobre tu oferta te posiciona de mejor manera a la hora de ser comparado con los demás usuarios. Tanto anfitriones como huéspedes pueden valorarse mutuamente como referencia para futuros usuarios. Este servicio global se caracteriza por pertenecer a las denominadas economías colaborativas. Airbnb, fundada en 2008, voz inglesa que hace alusión a “*bed and breakfast*” nace como oportunidad de negocio como contracara de Couchsurfing, fundada en 2004 voz inglesa que significa brindar tu sofá, o surfear un sofá y se caracteriza por no generar intercambio monetario, solo cuando el usuario quiere ser verificado por la plataforma, obteniendo a cambio ser destacado en las búsquedas.

5- Rivalidad entre competidores: son cinco los oferentes del mismo o similar servicio, lo que distingue al Howard Johnson de Carlos Paz es el prestigio de pertenecer a una cadena internacional de renombre, y su búsqueda constante en diferenciarse perfilando su política ecológica que atrae a ciertos clientes que comparten esa visión *eco friendly* como el caso de los *millenials*, también denominados la generación más sustentable.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Pertenecer a una cadena internacional de prestigio favorece el reconocimiento de la marca.
- Estandarización de procesos.
- Sustentabilidad como eje de su gestión.
- Certificación IRAM
- Ecoetiqueta plata en “hoteles verdes”.
- Servicios de spa y restaurante.
- Mascota “Howie” quien fomenta los valores del cuidado ambiental a los niños.
- Juegos para niños realizados con materiales reciclados.
- Gran salón para eventos.
- Hotel nuevo con estética más moderna.

Oportunidades:

- Carlos Paz es una ciudad turística de continuo crecimiento.
- Grandes atractivos en espectáculos artísticos.
- Facilidad para llegar a la ciudad por vías terrestres y aéreas.
- Libertad del franquiciado para implementar las mejoras que considere beneficiosas.
- Política *ecofriendly* multidimensional.

Debilidades:

- Canales de comunicación incompatibles con la filosofía *ecofriendly*.
- Comunicación interna no estandarizada y poco clara.
- Manual de inducción poco claro.
- Restaurante y Spa concesionado.

Amenazas:

- Contexto de pandemia por Covid-19.
- Crisis sanitaria y económica.
- Competencia de productos sustitutos económicos.
- Afrontamiento de nuevas legislaciones laborales.
- Nuevos requisitos protocolares solicitados para la puesta en marcha dentro de la nueva normalidad.

A través del análisis de la organización en un contexto que se caracteriza más que nunca por ser volátil, incierto, cambiante y ambiguo; este mundo VICA se vive y se percibe más intensamente al estar atravesado por una emergencia sanitaria que pone en crisis a la economía, la sociedad, al ser social, hábitos y costumbres; por nombrar algunos ejemplos, que nos lleva a replantearnos como seguir de acá en adelante. Todo lo aprendido está siendo puesto a prueba, desaprender para cambiar rutinas atravesadas por protocolos, mediados por tecnología y aprendiendo a aceptar el oxímoron de distanciamiento social.

En este sentido, con una visión profesional se puede mencionar la importancia de implementar una mejora en la comunicación interna del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el objetivo de adecuarlo a la situación actual teniendo en cuenta la incorporación de tecnologías que además de ser característico de la era de la comunicación en la que estamos inmersos también han sido el medio para sobrellevar la vida en tiempos de pandemia. Dando un salto exponencial en la usabilidad,

accesibilidad, e incluso necesidad de estar presentes en todo ámbito de la vida tanto personal como laboral.

La comunicación interna es parte del éxito de toda organización, es por ello que fortalecerla y enriquecerla con herramientas que denotan transparencia genera un entorno de confianza entre equipos de trabajo. Siguiendo esa línea donde se busca transmitir franqueza, la incorporación de liderazgo *coach* hace la completud de la mejora comunicacional. Brindando herramientas que facilitan la comprensión del otro y de uno mismo, permitiendo el desarrollo personal y la consecuente mejora grupal.

Marco Teórico

La elaboración del Marco Teórico es fundamental para realizar un buen análisis, ya que nos permite contar con un conjunto de significados y conceptos que nos facilitan abordar el tema de trabajo que se va a desarrollar. Se incluyen: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach.

Comunicación Organizacional

Según Ritter (2008), es un intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio. (Ritter, 2008)

Comunicación Interna

Según Brandolini y González Frigoli (2008) la define no solo como herramienta de gestión, sino también como una técnica. Es un medio para alcanzar un fin, cuya prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Corresponde a la comunicación específica dirigida al público interno de la empresa; a todo el personal. Y surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Además, genera un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado; también conforma el “ser” -aspectos personales- y el “hacer” -aspectos de trabajo- de cada empleado. Es importante marcar que toda empresa genera formas de comunicación, tanto en sus silencios y omisiones como en los mensajes planificados. Es clave entender que todo vacío de la comunicación será llenado o compensado por diferentes actores como empleados o proveedores, entre otros, de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, con certezas, imprecisiones o especulaciones, que provocarían el llamado “ruido” en la comunicación. Una situación que puede ser minimizada a través de una comunicación transparente y accesible. (Brandolini, 2008)

Comunicación 2.0

Una característica de la actualidad es la presencia de la tecnología y con ella una nueva forma de interactuar, tomando en cuenta a Alejandro Formanchuck (2010) en su definición del universo 2.0, lo considera una plataforma cultural antes que una colección de tecnologías. Un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización antes que una novedad tecnológica. También nos marca que la incorporación de tecnología no siempre resuelve el problema sino que muchas veces lo potencia, lo visibiliza. El autor enumera ciertas características como ejes a

través de los cuales se transitan los modelos de comunicación interna 2.0 algunos de ellos son:

- 1- Acceso y disponibilidad: brindando al personal más acceso a la información y confiando en que se hará un uso responsable de esa información.
- 2- Igualdad: que en términos de comunicación interna 2.0 significa reducir la asimetría entre los emisores y receptores; aceptando el concepto de “prosumidores” que son quienes consumen y producen contenido.
- 3- Usabilidad: hace referencia al uso de plataformas simples, accesibles y directas. Buscando reducir condicionamientos por falta de competencias técnicas.

Los demás ejes se pueden resumir en participación como prosumidor, con una metodología de trabajo colaborativo de construcción colectiva donde se escucha, se responde y se hace algo en consecuencia del mensaje. (Formanchuk, 2010)

Coach

Voz inglesa que significa “carruaje” y por asociación “transporte”. Etimológicamente, el *coaches* quien conduce a alguien, de un lugar a otro.

Para Lidia Muradep (2012), es un camino a superar limitaciones; hace conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, facilitando procesos de cambio que permitan a la persona tomar acciones que lo lleven a ser mejor, un ser más completo. Es una modalidad de aprendizaje basado en la observación, acción y resultado; que entiende que las acciones de cada persona y los resultados de ese accionar dependen del tipo de observador que es. (Muradep, 2012)

Liderazgo Coach

Según Oscar Anzorena, conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en su desarrollo y aportar a su superación personal y profesional. Comprender que el liderazgo no está en la influencia, sino en el servicio y por ello quien lidera debe desempeñar el rol de *coach* con su gente. Esto implica adquirir las competencias que le posibiliten destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan la concreción de objetivos. Liderazgo que se sustenta en la autoridad personal y profesional, no en el poder de la jerarquía organizacional, no es patrimonio de una función de conducción. La coherencia entre el decir y el hacer construye la autoridad que le es otorgada por otras personas. Se entiende que el proceso de desarrollo

del líder-coach se recorre de adentro hacia afuera y que el autoliderazgo es condición necesaria para el desempeño de un liderazgo eficaz.(Anzorena, 2019)

A modo de cierre del presente apartado, se destaca la importancia de incorporar medios tecnológicos a la comunicación interna, la que se entiende como medio para generar un entorno productivo y participativo, donde haya armonía entre el ser y el hacer de cada individuo para el logro de objetivos. Que se implemente el liderazgo *coach* no solo como una manera de gestionar a las personas entendiendo y aceptando la diversidad, sino también como una herramienta para la mejora continua individual y por consiguiente colectiva; que permita la aceptación del cambio y su adaptación. Considerando que el todo es más que la suma de las partes, porque la sinergia del trabajo conjunto es el gran valor agregado que genera un clima laboral favorable, y un sentido de pertenencia.

Diagnóstico

Del estudio interno y externo del Hotel Howard Johnson de Carlos Paz se puede observar que la comunicación interna es deficiente tanto en los procesos, que no están estandarizados, como en los medios por los cuales se realiza. Como se pudo apreciar en los conceptos desarrollados, la comunicación interna es una herramienta de gestión, un medio para alcanzar un fin; que surge de la necesidad de generar un entorno participativo y armonioso. Por esta razón la implementación de liderazgo coach, es el medio para lograr una comunicación eficaz en la recepción y comprensión de los mensajes. Si bien desarrolla una filosofía *ecofriendly* en muchas de sus actividades, participando incluso en programas para hoteles verdes; podría volverse una ventaja competitiva si se trabajara como eje transversal a toda la organización; por ejemplo incluir tecnología, como aplicaciones móviles y correos institucionales. Esta estrategia va de la mano con la era digital, con la toma de consciencia del cuidado ambiental y con las preferencias de clientes como los *millennials*, como potenciales clientes, quienes esgrimen la sustentabilidad como bandera y exigen productos y servicios que no solo se pinten de verde, sino que realmente lo sean y que esto a su vez sea contrastable, marcando un nuevo perfil de consumidor. Esta tendencia está presente en las nuevas generaciones y a menor edad, mayor es el interés por la temática; por ello con una visión proactiva de una filosofía ecológica beneficiaria la reputación corporativa y sus ventas abarcando un nicho de mercado de características de esta franja etaria tan particular.

La implementación de una modalidad de liderazgo coach termina de cerrar el círculo, buscando así no solo ser amigable con el medio ambiente sino también con el clima laboral. Entender que la plantilla de colaboradores hace al ecosistema de trabajo.

Conclusión Diagnóstica

La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento; implementarla de modo transparente, con medios específicos, accesibles, que permitan un *feedback* que asegure la correcta interpretación del mensaje recibido generará un buen clima laboral, un sentido de pertenencia y trabajo en equipo. La incorporación de medios digitales de comunicación institucional enriquecerá las características de la organización que logra adaptarse a los cambios tecnológicos. Por otra parte la implementación de líderes coach, a través de capacitaciones a mandos medios en esta forma de liderazgo facilitador

también traerá beneficios para el clima laboral. Este estilo de liderazgo brindará herramientas para el crecimiento personal y organizacional. Una política de aprendizaje continuo y aceptación de la diversidad. Generando un incremento en la rentabilidad.

Plan de implementación

Objetivo General:

- Implementar herramientas tecnológicas para optimizar la comunicación interna y capacitar en liderazgo coach en Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz con el propósito de incrementar la rentabilidad en un 7 %.

Objetivos Específicos:

- Implementar una *intranet*, una VPN (*Virtual Private Network*) y Telegram para comunicación interna.
- Capacitar a mandos medios en liderazgo coach.

Alcance:

-Limite Geográfico: El presente reporte de caso aplica al condo Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

-Límite temporal: Se propone su implementación durante el primer semestre del año entrante, con una duración de cuatro meses, comenzando en Marzo de 2021 y culminando en Junio de 2021.

-Contenido: el desarrollo será referido a las *hard skills*, con la implementación de herramientas digitales, se capacitará a todos los empleados en su forma de uso, y en los beneficios de una comunicación transparente y democratizada.

El segundo eje será trabajar los *soft skills* dirigido a mandos medios, quienes se capacitarán en liderazgo coach comprendiendo que es una competencia complementaria para un mejor entendimiento comunicacional y por consiguiente un buen clima laboral. Por estar transitando una pandemia, donde se recomienda el distanciamiento social como medida preventiva, la capacitación será de modo virtual a través de la aplicación Zoom.

Acción 1. Parte 1: Implementar intranet, VPN y Telegram para la comunicación interna

-Fundamentación: Adoptar herramientas digitales como medio de comunicación beneficia a la organización, especificando así el canal por el cual se debe comunicar. Con la incorporación de una intranet, y extranet para su versión *android*, podremos ahorrar tiempo y costos logrando centralizar la comunicación en un único entorno seguro, accesible y transparente. La característica de una extranet es que permite el

acceso a ciertas partes de información y que se puede incorporar a usuarios como por ejemplos socios y proveedores.

Además tiene muchas otras aplicaciones como la publicación de documentos corporativos, formularios web para llenar en línea evitando así imprimir papel, enlaces a base de datos para que los usuarios accedan a su información personal, acceso a manuales de procedimiento, entre otros. La intranet/extranet se ha convertido en el estándar en gestión de datos. Complementándolo con una VPN (*Virtual Private Network*) que en este contexto de pandemia es más requerido debido a los beneficios de seguridad que brinda, ya que la información está cifrada, esto significa que nadie ve lo que estás haciendo en línea, ni siquiera tu proveedor de servicios de Internet (ISP) y por lo tanto tu ISP tampoco puede reducirte la velocidad; algo que suelen hacer si estás haciendo algo que requiere mucha velocidad como *streaming*. Para cerrar un círculo virtuoso se propone la implementación de Telegram para la empresa, en este caso es sin costo ya que es una herramienta de código abierto que cuenta con muchos beneficios como crear grupos con mayor número de participantes, la posibilidad de utilizar *bots*, que permiten automatizar las respuestas que son comunes a muchos usuarios, programar mensajes, realizar encuestas, la cuenta de Telegram no está vinculada a una SIM con lo cual no se obtiene el número telefónico de la persona con la que se está comunicando, evitando posibles llamadas indeseadas.

-*Acción:* para el diseño de la intranet se contratará empresa dedicada al rubro (ver Anexo A), la cual deberá diseñarla para una comunicación formal a medida, donde se encuentre centralizada toda la información necesaria para la plantilla, acceso a través de un usuario único, personal e intransferible a información como recibo de sueldo, solicitud de licencia, etc. e información general como descripciones de puestos, calendario de capacitaciones, entre otros. A través de una comunicación telefónica la empresa asegura que llevará 30 días realizar el trabajo.

Para la conexión del servidor a la red interna se contratará servicio técnico especializado para tal fin, con una demora estimada de una jornada. Con respecto a la VPN es una acción sencilla, donde se elige el plan, el correo electrónico y el medio de pago para su adquisición, ya que es un producto enlatado. Para el uso de Telegram se solicitara que descarguen la aplicación al dispositivo de preferencia del empleado o que ingresen a través de la PC ingresando el país y el número telefónico. El beneficio de Telegram es poder ingresar aunque el teléfono no esté funcionando por cualquier falla técnica, extravío, etc.

-Recursos y costos

Diseño de intranet \$ 250.000
 Compra de VPN \$ 517,76
 Compra de servidor \$172.698.90
 Compra de Estabilizador \$63.825
 Compra de 2 *switch* de 24 bocas \$33.778
 Horas hombre para la instalación 6 hs \$ 6.000
 Telegram \$0
 TOTAL: \$526.819,66

-Tiempo de implementación: El diseño de la aplicación web llevara treinta (30) días, la instalación del servidor una semana y la implementación de VPN una semana.

Acción 1. Parte 2: Implementar intranet, VPN y Telegram para la comunicación interna

-Fundamentación: Capacitar al personal en el uso apropiado de las mejoras instrumentales en la comunicación brindará todo el potencial de la herramienta y facilitará llegar a los resultados esperados.

-Acción: Se realizará un encuentro virtual a través de zoom, dirigida a toda la plantilla para explicar el uso de los nuevos medios de comunicación, el encuentro durará una hora y quedará grabado para revisión. Se brindará un pequeño instructivo de elaboración propia, ya está disponible un *spot* publicitando la incorporación tecnológica (ver anexo A).

-Recursos y costos:

2 horas de interiorizarse con las herramientas \$ 3.000
 6 horas de elaboración de los contenidos e instructivo \$ 6.000
 1 hora dictado de la clase \$ 1.000
 TOTAL: \$ 10.000

-Tiempo de implementación: una semana.

Acción 2: Capacitar a mandos medios en liderazgo coach

-Fundamentación: Para el desarrollo de un liderazgo consciente más humano y efectivo que permita adquirir competencias de comunicación y autoliderazgo con los

cuales nos permita afianzar vínculos personales y laborales generando un clima armonioso y participativo, este liderazgo facilitador se involucra en el desarrollo personal y profesional. Por lo cual se considera la formación de líderes *coach* como complemento a las mejoras instrumentales en términos de comunicación.

-Acción: Se tercerizará la capacitación en liderazgo coach, contratando a la consultora DPO *Consulting* cuyo director es Oscar Anzorena. Irá dirigida a los mandos medios del hotel, brindando el desarrollo de habilidades blandas en la gestión de talentos. Los encuentros tendrán una duración de 2 horas una vez por semana, con una extensión de ocho semanas para su culminación, se realizarán a través de Zoom, dejando los encuentros grabados para poder rever si es necesario. Los temas a desarrollar serán:

- Distinción entre conducción, gerenciamiento y liderazgo.
- Los roles de la función de conducción.
- Liderazgo: del paradigma de la influencia al desarrollo.
- Las responsabilidades básicas del liderazgo.
- El autoliderazgo.
- El *coaching* como acompañamiento y facilitación del desarrollo de las potencialidades.
- El *coaching* como aprendizaje transformacional.
- Conceptos y herramientas del *coaching* y el liderazgo.
- El *feedback* como herramienta de conducción y retroalimentación grupal.
- La Mayéutica y el *coaching*.
- Los conceptos de Responsabilidad y Aprendizaje. (DPO consulting, escuela de liderazgo y coaching)

-Recursos y costos:

-Capacitación a 9 mandos medios en liderazgo coach \$12.000 cada uno.

TOTAL: \$108.000

-Tiempo de implementación: Los encuentros comenzarán en Diciembre de 2020, por un período de ocho semanas.

Medición de la propuesta

Marco temporal de implementación: Diagrama de Gantt

ACCIONES	SEMANAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diseño y adquisición de intranet	■	■	■	■											
Implementación de VPN					■										
Compra e instalación de servidor						■									
Implementación de herramientas digitales							■								
Capacitación en liderazgo coach								■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 1: Diagrama de Gantt – Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno sobre la inversión es una razón financiera que compara el beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, cuya fórmula es (Beneficio - Inversión) / Inversión x 100. Para el cálculo de inversión propuesto se toma como base el último balance disponible en el Hotel Howard Johnson del año 2018, por lo que para poder efectuar la evaluación del impacto económico se necesitan realizar ajustes por inflación para actualizar la cifra.

El hotel cuenta con una ganancia neta de \$14.239.286,11, sumándole una inflación del 53,08% correspondiente al año 2019 arroja el valor de \$21.797.499,18. A este monto se le suma el índice inflacionario cuya última publicación fue en septiembre de 2020, siendo de 36,60%, se llega a la suma de \$29.775.383,88. Se detalla en la siguiente tabla con contenido de los valores antedichos:

2018 Ganancia Neta	2019 (53,08% inflación)	2020 (36,60% inflación)
\$ 14.239.286,11	\$ 7.558.213,07	
	\$ 21.797.499,18	\$ 7.977.884,70
Total ganancia con inflación interanual 2020 \$ 29.775.383,88		

Tabla 2: Cálculo de ajuste por inflación – Fuente: Elaboración propia.

En el objetivo general se definió la obtención de un incremento en la rentabilidad de un 7% que equivale al monto de \$2.084.276,87

Otro dato a tener en cuenta para el cálculo del retorno de inversión es el de los costos asociados a la propuesta de mejora en la comunicación interna y el estilo de liderazgo, dichas cifras se detallan a continuación:

Costos de las propuestas

Propuestas	
Implementar intranet, VPN y Telegram	\$ 536.819,66
Capacitar a mandos medios en liderazgo coach	\$ 108.000,00
Total	\$ 644.819,66

Tabla 3: Costos de las propuestas – Fuente: Elaboración propia.

Fórmula de ROI

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo}) \times 100}{\text{Costo}} =$$

$$\text{ROI} = \frac{(2.084.276,87 - 644.819,66) \times 100}{644.819,66} = 223,23$$

Luego de realizar el cálculo, el ratio financiero en el primer año es de 223,23%, porcentaje que se puede explicar diciendo que por cada \$100 que se invierte, la ganancia es de \$223,23.

Conclusiones

En base al desarrollo del presente reporte de caso sobre Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se llega a la conclusión que mejorar la comunicación interna, la cual es considerada una herramienta de gestión cuya prioridad es la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, genera un entorno laboral armonioso y participativo.

Pensar en la comunicación 2.0 es primordial para poder desarrollarse en esta actualidad atravesada por una pandemia de orden mundial. Herramientas como una intranet brindaran acceso portable para obtener un dialogo fluido y transparente.

Por último, para darle una completud de la mejora comunicacional, incluir un estilo de liderazgo coach, a través de capacitaciones a mandos medios para adquirir herramientas que permitan que los miembros de sus equipos puedan alcanzar niveles superiores de rendimiento, satisfacción laboral, crecimiento personal y profesional. Aprendiendo a ser en la diversidad y destrabando aspectos para la aceptación del cambio el cual cada vez es más vertiginoso.

La contribución de este reporte es el enfoque amplio que se le da a la comunicación, no solo se la piensa desde la instrumentación de medios tecnológicos que la democratizen sino que además propone un cambio cultural que busca reducir la asimetría entre emisor y receptor, proponiendo directivos en su rol de facilitadores, implementa un paradigma de conectividad vasto que abarca la visión de una red que conecte pero que a la vez esa urdimbre sostenga y contenga a las personas en su ser cotidiano, permitiéndoles crecer y desarrollarse.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la propuesta realizada, la cual solo se enfoco en la situación comunicacional por ser de carácter prioritario de acuerdo al contexto en el que se realiza este reporte de caso donde es necesario el fluir de la información para una mejora continua en esta nueva normalidad protocolizada. Se recomienda la contratación de un analista de Recursos Humanos para realizar las actividades del sector de manera exclusiva, ya que quien se encuentra a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos también es Responsable de Relaciones Publicas y Marketing.

Bibliografía

Anzorena, O. (2019). *Lider-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica

Brandolini, A. y. (2008). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Granica.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

argentina.gob.ar. (31 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-329-2020-335976/texto>

boletinoficial.gob.ar. (21 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>

boletinoficial.gob.ar. (17 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232378/20200722>

boletinoficial.gob.ar. (20 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

boletinoficial.gob.ar. (17 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226943/20200318>

boletinoficial.gob.ar. (19 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>

boletinoficial.gob.ar. (28 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>

boletinoficial.gob.ar. (9 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230406/20200610>

boletinoficial.gob.ar. (14 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Castro, S. (24 de Agosto de 2020). *carlospazvivo.com*. Obtenido de <https://www.carlospazvivo.com/carlos-paz-la-olla-popular-para-pedir-reapertura-de-hoteles-suma-adhesiones/>

DPO consulting, escuela de liderazgo y coaching. Obtenido de <https://dpoconsulting.com/curso-de-coaching-y-liderazgo/>

fehgra.org.ar. (25 de Agosto de 2020). Obtenido de <http://www.fehgra.org.ar/archivos/9340>

forbes.com.mx (22 de Diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20reporte%20de%20Tendencias,la%20fuerza%20laboral%20del%20mundo>.

Hrubisko, L. (2019). Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Marchesán, C. (2017). Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial.

noticias ONU. (25 de junio de 2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Noticias ONU. (20 de Abril de 2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1473082>

onu.org.ar. (19 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Rouquie, D. (11 de marzo de 2020). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/12/oms-declara-a-covid-19-como-pandemia/>

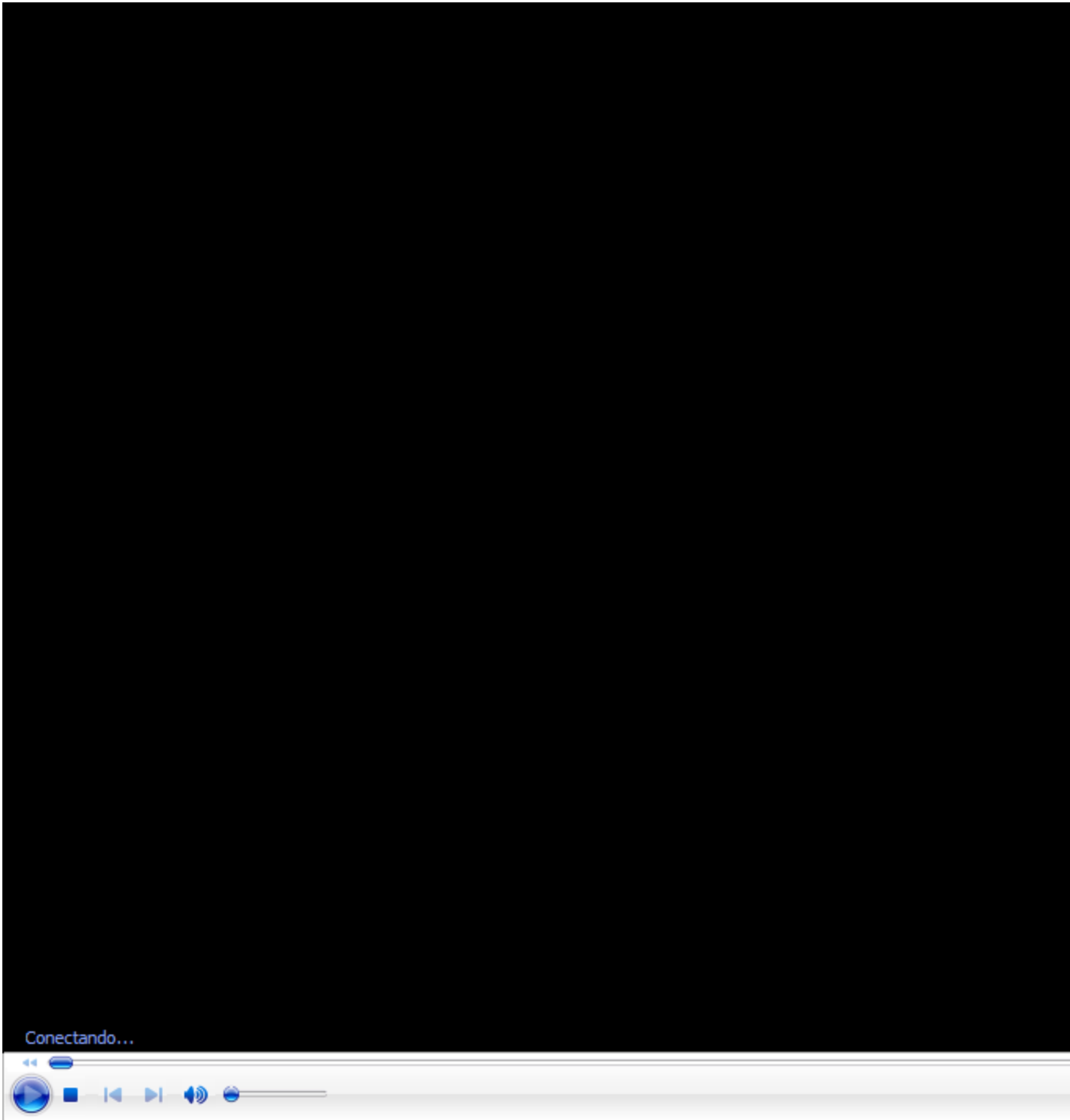
Soto, C. S. (2013). Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares. *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares*

Anexos

Anexo A: Spot promocionando la intranet

Se puede visualizar a continuación en este anexo o bien acceder a través del siguiente link

https://www.canva.com/design/DAELwR-_fQM/hrfEhSYMo36un3CHTji-xg/view?utm_content=DAELwR-_fQM&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink



Anexo B: contenidos de la capacitación en TICs implementadas

Los temas a desarrollara desarrollar para interiorizarse en el uso de las TICs serán:

- Introducción sobre los beneficios de la implementación de tecnología.
- Iniciar sesión: como acceder a mi sesión con mi usuario, como cambiar contraseña, como editar mi foto de perfil.
- Partes que componen la intranet: brindar un recorrido por todas las partes que componen la aplicación para luego profundizar en cada una de manera sencilla y amigable. Haciendo énfasis en:
 - Solicitudes online: como completar formularios en línea y realizar seguimiento de trámites. Solicitar imprevisto o notificar accidente de trabajo.
 - Consultas: como acceder a recibos de sueldo, cantidad de francos, programación semanal de horarios.