

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Plan de comunicación interna y liderazgo coach para aumentar la rentabilidad
del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Jimena Jaqueline Biginelli

DNI: 29.227.873

Legajo: VRHU13458

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, 2020

Resumen

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encontraba enfrentando una grave problemática: la falta de comunicación interna y la ausencia de un liderazgo adecuado para el óptimo funcionamiento de la organización. A fin de encontrar una solución a la misma, se realizó un profundo análisis del micro y macro entorno de la empresa y de sus condiciones internas, tomando en consideración un marco teórico que aportó la visión de diversos autores sobre comunicación interna y liderazgo coach. El diagnóstico obtenido permitió arribar a una propuesta de aplicación orientada hacia la optimización de los procesos y el aumento de la rentabilidad en la empresa, que ofreció como resultado un aporte beneficioso para el clima laboral de la organización. El resultado que se espera obtener mediante la implementación de la misma, es que el Howard Johnson pueda mejorar el desempeño del personal en relación a la atención al cliente, incrementando su prestigio y rentabilidad.

Palabras clave: Comunicación interna - Liderazgo coach - Rentabilidad

Abstract

The Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz was facing a serious problem: the lack of internal communication and the absence of adequate leadership for the optimal functioning of the organization. In order to find a solution to it, a deep analysis of the micro and macro environment of the company and its internal conditions was carried out, taking into consideration a theoretical framework that provided the vision of various authors on internal communication and coach leadership. The obtained diagnosis allowed arriving at an application proposal oriented towards the optimization of the processes and the increase of the profitability in the company, which as a result offered a beneficial contribution to the work environment of the organization. The result that is expected to be obtained through its implementation is that Howard Johnson can improve staff performance in relation to customer service, increasing its prestige and profitability.

Key words: Internal communication - Leadership coach - Profitability

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	7
<i>Análisis PESTEL</i>	7
<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco teórico.....	16
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Liderazgo coach</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación.....	21
<i>Objetivos</i>	21
<i>Alcance y limitaciones</i>	21
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	22
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusión.....	28
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía.....	30
<i>Libros y publicaciones</i>	30
<i>Páginas web</i>	32
Anexos.....	33
<i>Anexo 1: Planilla de chequeo de canales de comunicación</i>	
<i>Anexo 2: Cuestionario de clima interno</i>	
<i>Anexo 3: Estrategias para potenciar el trabajo en equipo</i>	

Introducción

El presente trabajo se centra en la problemática presentada por el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la cual consiste en un descenso de su rentabilidad. Este hotel forma parte de un sistema de franquicias que se instaló en la Argentina en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde, la cadena internacional Howard Johnson inicia su expansión hacia el resto del país, adoptando en sus hoteles la modalidad de Condo, es decir que los accionistas son dueños de los departamentos, pero estos se encuentran a disposición de los administradores de la cadena, convirtiendo a los inversores en dueños de su propio hotel. De este modo, además de tener una habitación asignada, perciben una renta.

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz fue inaugurado en el año 2011, y las 80 personas que allí se desempeñan fueron capacitadas directamente por la cadena Howard Johnson Internacional, dado que la empresa pretende que sus colaboradores se encuentren debidamente capacitados en cada una de las áreas del hotel. Además, la empresa trabaja fuertemente en la satisfacción del cliente, por lo que exige de parte de su personal un alto nivel de desempeño en sus funciones, vocación de servicio y actitud positiva.

La ubicación del hotel es privilegiada, puesto que se encuentra a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a solo 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Posee 127 habitaciones, un restaurante con cocina internacional, piscina, y un spa en el que se dispone de jacuzzi y sala de relax. También se encuentra disponible para eventos un salón de convenciones y dos salas de reuniones. El hotel es considerado *eco friendly* ya que pertenece al programa “Hoteles más verdes” y cuenta con un amplio desarrollo de cuidado ambiental en sus instalaciones. Incluso posee un sector de juegos realizados con material reciclado, y una mascota llamada “Howie” que aconseja a los niños que lo visitan en el conocimiento de la naturaleza.

Dada su amplia trayectoria, el hotel es normalmente visitado por familias que buscan relajarse en contacto con la naturaleza, pero cerca a su vez de los beneficios que ofrece una ciudad como lo es Villa Carlos Paz, con numerosos atractivos para el mencionado segmento. Sin embargo, la problemática que enfrenta el hotel es que el turismo de la zona es estacionario, por lo cual no llega a completarse la ocupación del mismo en forma pareja durante todo el año, lo que afecta a la rentabilidad de los

inversionistas y a la propia rentabilidad del hotel. A esto se suma la problemática en la comunicación interna y la falta de capacitación en lo que respecta a liderazgo por parte del área de Recursos Humanos de la empresa, lo cual se observa en la necesidad de recuperar información acerca de la satisfacción de los clientes durante su estadía, y en caso de recibir quejas, ofrecer descuentos y atenciones especiales en una próxima visita. Es de esperar que, dada la importancia actual de las redes sociales al momento de efectuar una compra o una reserva por internet, un comentario negativo del cliente pueda resultar nocivo para la gestión comercial de la organización, por lo que se hace necesario evitar todo tipo de falencias causadas por problemas comunicacionales internos o por deficiencias en el liderazgo utilizado.

Algunas de estas falencias, son: la ausencia de canales de comunicación eficaces entre los diferentes sectores; la desinformación por parte del personal en lo que respecta a la implementación de estrategias corporativas, las políticas de servicios de la cadena y el despliegue actual de campañas publicitarias; y el desconocimiento por parte de la empresa de las necesidades del personal en relación al trabajo en equipo, su desarrollo personal y su ansias de crecimiento.

Se presentan aquí antecedentes internacionales y nacionales relacionados con la comunicación interna: González del Pezo (2019), por ejemplo, abordó el problema existente dentro del Hotel Punta del Mar situado en Santa Elena, Ecuador, con el objetivo de diagnosticar su comunicación interna. Mediante una investigación descriptiva se lograron especificar las características más importantes del problema de estudio, luego se realizó una entrevista cualitativa, y por último, se obtuvieron datos cuantitativos en una investigación exploratoria, lo que permitió generar la implementación de un manual que restructure el sistema de comunicación dentro del hotel, considerando que la misma juega un papel primordial en el desarrollo institucional de toda organización, lo cual resulta de relevancia para el presente trabajo.

Asimismo, el artículo presentado por Paradinas Márquez (2019) hace referencia a la comunicación interna en relación al manejo de conflictos laborales en las organizaciones hoteleras de España y a su relevancia para generar ventajas competitivas. Tras una revisión bibliográfica que incluyó libros, publicaciones de divulgación y tesis de investigación científica, la autora determinó la existencia de pocos estudios centrados en el análisis de la comunicación interna en el sector turístico,

lo que potencia la necesidad de profundizar en este importante motor de la economía en estudios como este.

En cuanto a la temática del liderazgo, Quijano García et al. (2019) analizaron las dimensiones de la cultura empresarial y la influencia del liderazgo en hoteles pequeños de la ciudad de Campeche, México. Mediante un estudio descriptivo con diseño no experimental transversal, concluyeron que la cultura organizacional se ha construido con base a los niveles de confianza fomentada entre los colaboradores por un estilo de liderazgo transformacional, basado en una comunicación abierta. La relevancia para el presente trabajo reside en la vinculación entre la comunicación y el liderazgo, ambos detectados como falencias en el hotel en estudio.

Por su parte, Rodríguez Álvarez, Martínez Quezada y Díaz Ayala (2018) analizaron los estilos de liderazgo predominantes en el hotel PortaBay Río Internacional, ubicado en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil. Mediante una investigación cuantitativa consistente en la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo y un análisis cualitativo basado en entrevistas con diversos líderes de la organización, se logró determinar que el liderazgo en el mencionado hotel es mayormente transformacional y reforzado con variables como la efectividad y la satisfacción. La importancia de este estudio reside que muestra las tendencias de la industria, a la vez que representa una oportunidad para analizar si el estilo de liderazgo abordado en la organización es el adecuado y resulta eficaz para el desarrollo de la misma.

Finalmente, un estudio realizado por Bardin (2017) en hoteles de cuatro de estrellas de la ciudad de Rosario, Argentina, permitió examinar el talento humano individual y colectivo para la conformación de equipos de trabajo que resulten eficientes en el sector hotelero. A través de una investigación exploratoria, la autora profundizó en la importancia de la gestión de talento, del liderazgo y de una adecuada comunicación, dada su utilidad dentro de un entorno cada vez más competitivo, lo que resulta relevante para profundizar a su vez hacia el interior del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Los antecedentes mencionados ponen en evidencia la importancia de la comunicación interna y de la consolidación de un tipo de liderazgo adecuado para el óptimo funcionamiento en el ámbito hotelero. Por lo tanto, la relevancia del caso de

estudio se basa en la necesidad de que el hotel acceda a resolver estas problemáticas, a fin de mejorar su desempeño, incrementar su prestigio y aumentar su rentabilidad.

Análisis de Situación

Actualmente, es posible observar que en el sector hotelero ha aumentado la competencia, puesto que la globalización y los efectos de la economía obligan a los hoteles a ser más competitivos. Para ello, deben apuntar a ser más eficientes en el uso de sus recursos, tanto en el aprovechamiento de sus fortalezas y de las oportunidades que ofrece el entorno, como en la posibilidad de disminuir debilidades y amenazas en base a una adecuada planificación estratégica.

Como se ha mencionado, la empresa cuenta en la actualidad con un total de 80 empleados, en su mayoría residentes de la ciudad de Villa Carlos Paz. Los valores que la empresa pretende fomentar en los mismos son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad y el respeto mutuo, dado que su misión consiste en “desarrollar un producto hotelero de alta calidad, mediado por un equipo de trabajo profesional que posea un elevado sentido de vocación de servicio, y a la vez lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto”.

En cuanto al funcionamiento de la organización, la misma cumple con la normativa vigente a nivel Nacional, Provincial y Municipal, la cual se fundamenta en que la ciudad de Villa Carlos Paz es una zona turística, donde todas las temporadas suele haber gran cantidad de turistas. Por ende, se debe analizar la situación tanto interna como externa en lo que respecta al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, dada la importancia que supone la comunicación interna para el éxito de la organización y la influencia que determinados factores externos podría ejercer sobre los objetivos de crecimiento del hotel.

Análisis PESTEL

Se realiza aquí un análisis del entorno general empleando el método PESTEL, el cual posibilita el conocimiento de información acerca de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que operan actualmente sobre el segmento hotelero:

➤ *Factores Políticos:*

En la dimensión política, cabe mencionar que el anterior gobierno había lanzado un programa de medidas económicas destinadas a reducir la inflación y aumentar el

consumo, solicitando a las empresas mantener sus precios para reducir el proceso inflacionario (La Voz, 2019). Sin embargo, la medida no alcanzó el efecto deseado, y la actual parálisis económica causada por la pandemia no ha dado tiempo a este gobierno a accionar en este sentido. Estas cuestiones que afectan a lo laboral, generan incertidumbre en las personas, y no se conocen aun las consecuencias que esto pueda tener a mediano y largo plazo.

Por otra parte, la fluctuante política argentina en general, evidencia signos negativos en términos interanuales; como consecuencia, varios destinos turísticos presentan caídas interanuales significativas en los niveles de interés en la web, con tasas negativas superiores al 25%, como es el caso de Córdoba (INDEC, 2019).

➤ *Factores Económicos:*

Dado que la inflación provoca fuertes impactos en todas las actividades del país, el sector hotelero no queda exento a esto, por lo cual desciende la oferta laboral y se precarizan las condiciones. De hecho, la Argentina se encuentra entre los países que menor expansión han logrado en los últimos años, a causa de poseer una de las macroeconomías más inestables del mundo.

Esta situación afecta a la pérdida del poder adquisitivo de las familias generando el estancamiento de la economía, menos inversiones y aumento de los costos tributarios para las empresas, lo cual tiene como resultado una importante caída en las actividades, en todos los ámbitos sin excepción (El Cronista, 2018). A modo de ejemplo, en febrero del año 2019, el Índice de Precios al Consumidor registró una variación de 3,8% mensual, según los datos relevados por el INDEC (2019) para el promedio nacional. En los primeros meses del año, la inflación acumuló un 6,8%, mostrando una fuerte aceleración respecto de los últimos meses de 2018, mostrando una expectativa de inflación para los próximos meses mayor al 40%, según la encuesta de la Universidad Di Tella (INDEC, 2019).

➤ *Factores Socioculturales:*

La situación crítica que se vive en la Argentina y en el mundo, como se ha mencionado, repercute fuertemente en el sector turístico, mostrando una importante caída en la tasa de reservas, hecho que repercute a su vez en la estabilidad laboral de los

trabajadores del hotel, haciendo que el clima laboral no resulte satisfactorio. Tanto la devaluación sufrida en el presente año como la recesión local tienen un fuerte impacto en el sector turístico de Argentina.

Si bien se espera que esta situación pueda revertirse al menos en parte hacia el mes de septiembre, es posible que las personas continúen temiendo la expansión del virus y elijan no asistir a lugares públicos o que hayan sido utilizados por otras personas, por lo cual el hotel enfrentará una etapa difícil antes de volver a reordenarse financieramente.

➤ *Factores Tecnológicos:*

Los cambios tecnológicos y la era digital influyen en la vida de las personas, generando cambios en la forma de obtener información, promociones y ofertas. La tecnología avanza permanentemente, lo que obliga a las empresas a renovarse en su totalidad, tanto en lo que implica a las maquinarias como al uso de internet y las redes sociales, bajo el riesgo de perder competitividad en el mercado.

Las nuevas tecnologías favorecen que los viajeros busquen información previa sobre destinos y servicios turísticos, y adopten la tendencia de independizarse de las agencias de viaje, convirtiéndose en turistas planificadores y proactivos. Según Ingrassia (2018), las organizaciones que incorporan tecnología y se transforman en líderes digitales, se vuelven 26% más rentables que sus competidores y mejoran su valoración en el mercado hasta en un 12%.

Por ende, las empresas deben adaptarse a esta era moderna incluyendo el uso de las nuevas tecnologías, de modo de poder ser vistas por más cantidad de personas y así llegar a captar a los mejores talentos, lo que resulta indispensable para ofrecer un mejor servicio y así poder atraer más clientes.

➤ *Factores Ecológicos:*

Existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente, como por ejemplo la Ley General del Ambiente N° 25.675 (2002), la cual menciona normas de derecho civil, de derecho procesal y de derecho administrativo por responsabilidad de daño al medio ambiente.

Dado que el cuidado del medio ambiente no deja de ser una preocupación para todos, en la actualidad muchas empresas y organismos promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Algunas actividades y hábitos son, por ejemplo: el reciclaje de papel, la separación de residuos, el ahorro de agua, el ahorro de energía, entre otros.

El Hotel Howard Johnson, al igual que otros de similares características de la localidad, muestra una gran preocupación por el cuidado del medio ambiente. Su mascota llamada Howie es un pájaro amigo de la naturaleza que intenta transmitir el mensaje de cuidado del ambiente en cada una de sus acciones. Por otra parte, el hotel cuenta con juegos para niños hechos de material reciclado, y utiliza tachos de residuos que favorecen la separación de estos.

Además, desde el año 2017 la lavandería de ropa blanca se realiza dentro del hotel, con máquinas que trabajan con un mínimo consumo de agua y energía. Este sistema es acompañado por una campaña que informa a los huéspedes en las habitaciones que una manera de reducir el consumo de agua es la reutilización de las toallas que no necesiten ser lavadas indispensablemente.

➤ *Factores Legales:*

Como es de suponer, la legislación vigente es la que determina la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (1976), la cual se expresa fehacientemente en el Manual de Inducción que se entrega a los empleados al ingresar a la organización. Este manual, como se ha mencionado, incluye la misión, la visión y los valores de la organización, las políticas de trabajo y el organigrama de la empresa.

Asimismo, la Ley de Higiene y Seguridad Laboral N° 19.587 (1972) regula el accionar de las empresas pretendiendo lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro, pero también prevé las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento.

Sin embargo, la legislación de alojamiento turístico en la República Argentina presenta un importante nivel de dispersión, es decir, un alto grado de heterogeneidad en los criterios de categorización, y en algunos casos, falta de adecuación a las nuevas

modalidades de hospedaje y de incorporación de aspectos claves como la accesibilidad, la calidad, la competitividad y la sostenibilidad.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De modo de conocer con mayor certeza el alcance de la problemática que presenta la empresa en su microentorno, así como algunos aspectos positivos a potenciar, y se utiliza aquí la herramienta conocida como “las cinco fuerzas de Porter”, dado que la misma permite determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los diferentes competidores.

➤ *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

El estado de la economía actual produce inevitablemente un descenso en el consumo de productos y servicios, y por ende, no parece un ambiente propicio para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, una vez superada la crisis de la pandemia y si continúan las restricciones para salir del país (o el miedo de las personas a movilizarse fuera del territorio argentino) es posible que la competencia hotelera se vuelva bastante fuerte en la zona e incluso se produzca el ingreso de nuevas cadenas hoteleras al país.

➤ *Poder de negociación de los proveedores:*

La prestigiosa marca del hotel, al igual que en otros hoteles del rubro de igual categoría, incide en el poder de negociación con los proveedores, ya que se trata de una empresa conocida, de renombre y de confianza. En estas condiciones, la situación favorece a la empresa. Por otra parte, la actual situación económica exige no confiarse de la situación y apelar a todo tipo de estrategias que permitan obtener mejores precios, los cuales luego puedan reflejarse en ofertas y promociones para los clientes.

➤ *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes cuentan con un alto poder de negociación debido a la alta competencia hotelera en la zona, y es posible que se vean tentados por ofertas de otros hoteles de la zona de similar categoría, por lo que resulta de suma importancia que se

hayan fidelizado con la empresa y se sientan a gusto con los beneficios que esta le ofrece.

➤ *Amenaza de productos secundarios:*

Se entiende por productos secundarios aquellos alojamientos que se ofrecen como más económicos o como una opción novedosa frente a la decisión de compra del cliente, como ser Airbnb, Hostales, Hostels, etc. Dado que Villa Carlos Paz es considerado como un sector de “turismo mochilero”, hay un importante segmento turístico que elige estas opciones, muchas veces considerando que los hoteles de la categoría del Howard Johnson no están a su alcance.

En este sentido, se acentúa la importancia de realizar campañas publicitarias que lleguen a colegios, universidades y espacios de encuentro de la tercera edad, de manera de potenciar la ocupación con turismo grupal durante la temporada baja.

➤ *La rivalidad entre los competidores:*

Como se ha mencionado, existe una importante competencia en el rubro, ya que hay diversos hoteles de similares características y precios, como el Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa, y Pinares del Cerro. Estos hoteles, al igual que el Howard Johnson, ofrecen entre sus servicios elegancia, comodidad y seguridad con el objetivo de captar tanto al público familiar como al empresarial, pero pocos de ellos apuntan al turismo de grupos.

Para ello poseen diversas propuestas similares: spa, gimnasio, solárium, piscinas, restaurantes, bar, salón de convenciones y eventos, y *kids club*. Por ende, el rubro es altamente competitivo y deben generarse estrategias adecuadas a fin de diferenciarse de los competidores.

Análisis FODA

Otro análisis que cabe se debe incluir en este reporte es el FODA, el cual contempla las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas hacia el interior del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz:

➤ *Fortalezas:*

- Amplia trayectoria de la empresa a nivel internacional
- Excelente imagen y posicionamiento de la marca
- Alta confianza y credibilidad ante proveedores y entidades financieras
- Franquicias con buena capacidad para la atención al público y el desarrollo de tareas
- Se brinda un manual de inducción a todos los empleados
- Excelente ubicación cerca del centro de Villa Carlos Paz
- Cercanía de proveedores y servicios
- Numeroso beneficios para los colaboradores
- Alto compromiso con una gestión sustentable
- Poco tiempo de existencia del hotel, lo que le permite reinventarse
- Ofrece una categoría cinco estrellas y gran cantidad de servicios
- Hotel *eco-friendly*, sustentable y certificado en el Programa Hoteles Más Verdes

➤ *Oportunidades:*

- Aumento de acuerdos con agencias de viajes
- Apertura de nuevas unidades de negocios en las ciudades más importantes del país
- Alianza con programas televisivos y/o personalidades famosas
- Incremento de promoción tendiente al turismo grupal
- Mayor difusión en programas televisivos y redes sociales
- Fomento del turismo nacional
- Implementación de nuevas tácticas de marketing
- Preferencia por los hoteles *eco-friendly*

➤ *Debilidades:*

- Problemáticas comunicacionales entre los diferentes sectores
- Desinformación por parte del personal acerca de las políticas de la empresa
- Desconocimiento por parte de la empresa de las necesidades del personal
- Ausencia de un liderazgo significativo
- La baja ocupación tiene altos costos operativos y comerciales

- Poco uso concreto de los sistemas operativos
- Malestar en el clima laboral de los trabajadores
- Necesidad de mayor capacitación para el personal
- Falta de actualización de los manuales de procesos y procedimientos
- Ausencia de personal en diversas áreas del hotel, generando conflictos en asignación de responsabilidad y alcance de objetivos.

➤ *Amenazas:*

- Existe una importante competencia en la zona
- Crisis producida por la pandemia del Covid-19
- Poca ocupación en temporada baja
- Nuevos competidores como Apart Hostel, Hostel, Airbnb, etc.
- Aumento del índice de inflación y disminución del Producto Bruto Interno

Utilizando estas herramientas para realizar el análisis del micro y macroentorno del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, resulta posible obtener importantes conclusiones y encontrar soluciones a partir del intento de transformar debilidades en fortalezas. En este sentido, se ha mencionado y demostrado la importancia de la comunicación y cómo la empresa se ve atravesada no sólo por factores internos, como la relación entre trabajadores, sino también por factores externos como la política, la economía y demás.

Luego de analizar el macroentorno de la empresa, conocer el impacto de las principales variables, observar la evolución del sector desde la oferta y demanda turística, y examinar al Hotel Howard Johnson internamente, se puede concluir que presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas, si se logran gestionar adecuadamente algunos procesos que mejorarían su posicionamiento. Estos cambios deben ir acompañados de un proceso de mejora interno en cuanto a recursos humanos y productividad, y otro externo, que actúe estratégicamente para promocionar y comercializar el complejo en el sector.

Como se ha mencionado, la información debe comunicarse de forma coherente, pero previamente se deben conocer los inconvenientes para poder llegar a resolverlos, y esta responsabilidad pertenece al departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se

espera que desde este departamento puedan establecerse ciertas pautas en pos de mejorar el liderazgo en la empresa, apuntando a una forma más colaborativa, que permita una mayor participación por parte de todos los integrantes de la organización.

Dado que se han detectado en la empresa actitudes de los mandos altos en línea con un liderazgo tradicional, el cual implica que las órdenes son impartidas por los superiores sin dar lugar a opiniones/propuestas que puedan tener los colaboradores, se detecta conflicto en el compromiso de los empleados con la organización. Esto es evidente en cuanto a que se pierde el sentido de pertenencia y empiezan a generarse incomodidades que afectan al clima laboral, detonando en un servicio poco eficiente que impacta negativamente en aquellos que visitan el hotel.

Por ende, se considera necesario implementar un plan de acción que permita resolver cuestiones como la ausencia del personal, las problemáticas de comunicación interna entre los empleados del hotel, y la escasa capacitación de los mismos en determinados sectores. A su vez, es de esperar que el mismo fortalezca la trayectoria de la empresa, su visibilidad y posicionamiento, y la confianza ante clientes y proveedores.

Por último, se debe agregar que, si la problemática no llega a resolverse, puede ser grave el efecto producido por la amenaza de la gran competencia que existe en la región entre hoteles de similar categoría, además de los nuevos competidores a bajo costo que se han instalado en la zona. Es por ello que se sugiere el diseño de una propuesta de mejora que integre los recursos humanos, medioambientales y socioculturales, apuntando a las oportunidades que ofrecen las condiciones de competitividad ya mencionadas, aprovechando las oportunidades del contexto y optimizando las mismas para beneficio del hotel.

Marco teórico

En el presente apartado, se incluye la visión de diversos autores sobre la comunicación interna y el liderazgo coach, haciendo mención a la importancia actual de su implementación dentro de las empresas.

Comunicación interna

En opinión de Caldevilla (2009), el concepto de comunicación dentro de las organizaciones no difiere del modelo tradicional basado en emisor, receptor, canal y mensaje, pero en este caso se hace referencia al manejo de mensajes compartidos entre los miembros de una empresa determinada, la cual apunta a crear relaciones eficientes que mejoren la calidad del trabajo. Asimismo, Álvarez (2007) considera que “la comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial” (2007, p. 6).

Por su parte, Trelles (2005) considera que la comunicación organizacional es una disciplina centrada en el análisis, diagnóstico y organización de las múltiples variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar las interrelaciones entre el cliente interno y el cliente externo. Por ende, la comunicación se basa en la optimización y la formación para el desarrollo de saberes como conocer, saber hacer, ser y saber convivir (Bandura, 1997). Es por ello que, cuando se hace referencia a la comunicación no se alude únicamente a las palabras, dado que desde el punto de vista organizacional, el lenguaje no verbal también influye en la interacción formal e informal dentro del ámbito empresarial. De hecho, la expresión afectiva utiliza mayormente la comunicación no verbal, a través de cuatro disciplinas: la kinésica, la proxémica, la tactésica y el paralenguaje (Turchet, 2010).

La kinésica hace referencia a todo valor comunicativo basado en los movimientos y en la postura corporal, la gesticulación, la expresión facial y la mirada que un individuo adopta en un proceso comunicativo. La proxémica hace referencia a la organización del espacio físico o social y el valor expresivo que el ser humano le confiera a éste (Domínguez, 2009). La tactésica se refiere al contacto corporal que el ser humano realiza para entablar una interacción con otro ser humano y a los distintos significados que se pueden otorgar a este contacto. Finalmente, el paralenguaje hace referencia a aquellos elementos que dotan de cualidades a la voz como la intensidad, el

tono, timbre, tiempo y ritmo; los diferenciadores como la risa, el llanto, los bostezos e inclusive los estornudos; y los alternantes que expresan todas aquellas interjecciones que obstaculizan la comunicación no verbal (Rizzolatti, 1996).

Cabe mencionar que el ecosistema empresarial actual demanda el establecimiento de una comunicación cada vez más coherente, fluida y abierta, capaz de evitar o revertir conflictos internos que lleven a un descenso de la productividad. Sin embargo, transmisión de información no es lo mismo que comunicación (Filho, 2004 citado en Brönstrup, Godoy y Ribeiro, 2007), por lo cual se hace indispensable profundizar en la relación existente entre las personas que trabajan en una empresa, tanto en las formales como en las que surgen espontáneamente, dado que, si la comunicación interna se fundamenta en el conocimiento de las necesidades del público interno, será factible crear lazos de fidelidad y confianza entre el personal que conforma la organización y la propia empresa.

Liderazgo coach

En opinión de Tannenbaum, Weschler y Massarik (2013), el liderazgo es considerado una influencia de las relaciones humanas que abarca diversos modelos y estilos con el objetivo de que las personas trabajen juntas hacia el logro de un mismo fin. Dentro de estos, el modelo de Liderazgo de Rango Total permite satisfacer las necesidades tanto de los individuos como las de la organización (Westerlaken y Woods, 2013). Otro modelo que también parte de la base del respeto es el Liderazgo Transformacional, un proceso que se basa en el carisma que el líder de la organización ejerce para con sus seguidores. Las cuatro características del Liderazgo Transformacional son: Influencia Idealizada atribuida y conductual, Motivación Inspiracional, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual.

Por otro lado, el Liderazgo Transaccional se considera como la forma de liderazgo más tradicional, el cual motiva a los seguidores a través de recompensas y se enfoca en las acciones correctivas. Las cuatro conductas del Liderazgo Transaccional son: Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente y Conducta Laissez-Faire o de ausencia de liderazgo (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). Como se puede observar, se hace necesario un tipo de liderazgo que brinde respuestas a la necesidad de encontrar una forma de coordinación y dirección de

recursos para enfrentar un mundo cambiante frente a procesos de globalización e internacionalización cada vez más rigurosos, preparando a las personas para desenvolverse en cualquier tipo de ambiente, causar un efecto positivo en sus seguidores y generar resultados a través de las herramientas que estén a su disposición (GIPE, 2012). En este sentido, Turbay (2013) plantea que, a partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno cambiante que modifica sus estructuras y procesos, por lo cual el liderazgo es un factor estratégico para el desarrollo y sostenimiento de las empresas en el mercado.

El liderazgo coach resulta ser idóneo para conducir a las empresas hacia la innovación, ya que busca orientar a sus colaboradores hacia la creatividad, generando vínculos emocionales entre ellos y convirtiéndose en el transmisor de la cultura de la organización. A su vez, Estrada (2006) lo propone como modelo de liderazgo para organizaciones cambiantes como es el caso del sector turismo, considerando que el líder debe poseer una formación integral que fomente la comunicación, negociación y solución de conflictos. Por su parte, Haven Tang y Jones (2012) consideran que permite el logro de asociaciones estratégicas entre pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos, facilitando un mejor posicionamiento en el mercado.

En cuanto a sus beneficios, una investigación realizada por Barreto y Azeglio (2013) en el sector turístico de Buenos Aires, Argentina, concluyó en la importancia de una adecuada capacitación y motivación del recurso humano para la correcta toma de decisiones en las organizaciones participantes en el estudio. A su vez, Díaz, Medina y De la Garza (2011) comprobaron en empresas de Tamaulipas, México, que el liderazgo proporciona ventaja competitiva, influye en la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, resuelve problemas, e involucra en el futuro de la organización a los colaboradores mediante una comunicación abierta.

A modo de conclusión, cabe destacar que la importancia que posee la comunicación interna para la gestión del sector hotelero, equivale a la de cualquier organización, tanto al nivel actitudinal entre los trabajadores como en la gestión de la compañía. El liderazgo coach, por su parte, es una herramienta capaz de desarrollar un compromiso con los colaboradores y fomentar el fortalecimiento de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Como se ha detallado previamente, una de las principales problemáticas que presenta el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se relaciona con la gestión de su comunicación interna, ya que no se identifican canales de comunicación eficaces entre el nivel superior e inferior, los trabajadores desconocen las políticas de servicios de la cadena, la empresa no cuenta con información acerca de las percepciones del personal en relación al trabajo en equipo, la creatividad e innovación, etc. ni en lo que respecta a la implementación de estrategias corporativas, despliegue de campañas publicitarias, noticias de interés, etc., y se considera que el impacto de las acciones de comunicación realizadas por la organización han sido insuficientes.

Dado que los problemas que existen hacia el interior del establecimiento podrían repercutir en el exterior de este, se hace necesaria la detección y resolución precoz de los mismos. En este sentido, es responsabilidad del Área de Recursos Humanos encargarse de que el personal se encuentre satisfecho en sus funciones a la hora de trabajar para la satisfacción del cliente.

Si bien el hotel se enmarca en las reglamentaciones legales acerca de los derechos y deberes del trabajador, lo que respecta al clima de la organización es una construcción interna que cada empresa debe ocuparse en gestionar.

La relevancia del problema se justifica en la difícil situación que atraviesa el sector hotelero frente al aislamiento social producto de la pandemia de COVID-19 y a la imposibilidad de desplazarse hacia destinos turísticos, lo cual complica aún más la compleja situación del hotel. Por ende, una vez superada esta situación, se deberá apelar aún más a las recomendaciones y comentarios de los clientes, procurando su máxima satisfacción de modo de evitar que sean captados por nuevos o antiguos competidores.

En este sentido, cabe mencionar que existe una importante rivalidad entre los hoteles de la localidad, los cuales ofrecen servicios similares a través de creativas promociones en sus páginas web, además de la aparición de nuevas ofertas de menor costo como los hostels, por ejemplo. Además, la empresa se ha planteado como desafío realizar mayor cantidad de eventos para el segmento corporativo, por lo cual resulta de importancia que pueda transformar a la brevedad sus debilidades en fortalezas.

El motivo por el cual se vuelve necesario resolver este problema, se relaciona con el compromiso de los empleados con la organización, dado que cuando se pierde el

sentido de pertenencia comienzan a generarse incomodidades que afectan al clima laboral, detonando en un servicio poco eficiente hacia los visitantes del hotel. Este malestar se incorpora lentamente a la cultura organizacional, transformando a la organización e influyendo en el desempeño de las actividades y en la imagen de la misma.

Por otra parte, gestionar de manera adecuada la comunicación interna permite mejorar la conducta individual, interpersonal y organizacional de la empresa, lo cual redundaría en beneficios económicos ligados a la retención y fidelización de los clientes.

Lo antes mencionado, sumado al concepto de liderazgo coach, permite afrontar las problemáticas de manera más respetuosa y colaborativa, logrando en la empresa un ambiente de trabajo distendido que repercute favorablemente en la expectativa de los clientes y posibilita el crecimiento de la organización. A su vez, la implementación de un plan de comunicación interna y liderazgo coach podría ayudar a aumentar la rentabilidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, dada su utilidad en la resolución de problemáticas internas que afectan al correcto desarrollo de las actividades hacia el interior de la organización.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Proponer una estrategia de comunicación interna cuyo eje sea el liderazgo coach y el trabajo en equipo, de modo de optimizar los procesos de trabajo en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz y aumentar la rentabilidad de la empresa en un 3%.

Objetivos específicos

Organizar reuniones mensuales por áreas y con la dirección, de modo de revisar los canales de comunicación interna y establecer indicadores que permitan medir su efectividad para el intercambio de información entre todos los niveles de la empresa.

Brindar cursos de capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la empresa, de manera de que puedan optimizar las prácticas comunicacionales en la misma y modificar favorablemente el clima de la organización.

Implementar una capacitación para todo el personal en lo que respecta a trabajo en equipo, de modo de potencializar las capacidades de cada uno y optimizar el funcionamiento de la organización.

Alcance y limitaciones

El alcance del plan incluye la implementación de herramientas de Recursos Humanos junto con estrategias que permitan resolver la problemática que presenta el hotel. El horizonte temporal se fija en seis meses a partir del mes de mayo del año 2021, momento en el que se dará inicio a la propuesta. En cuanto al ámbito geográfico, el plan es diseñado para ser implementado dentro de las instalaciones del Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, dado que el contexto actual de pandemia no repercute en la planificación de la implementación.

Acciones concretas a desarrollar

Luego del estudio realizado sobre el funcionamiento de la empresa, se ha logrado observar la manera en que afectan al correcto desarrollo de la organización las debilidades que esta presenta. A su vez, se destacan algunas fortalezas que representan opciones de crecimiento sostenido en la organización. Por ende, se espera que la implementación del presente plan de comunicación interna aumente la eficiencia del trabajo de los colaboradores. A esto se suma la importancia de capacitar en liderazgo a los gerentes y encargados, con el objetivo de mejorar el proceso productivo de la empresa y potenciar el aprendizaje de cada empleado de modo de incrementar el rendimiento de todas las áreas.

- *Organizar reuniones mensuales para revisar los canales de comunicación interna y establecer indicadores*

Facilitar la comunicación desde los niveles más bajos en la jerarquía de dirección, puede aportar beneficios en cuanto a las decisiones más importantes, ya que la comunicación ascendente desde los empleados produce una retroalimentación a los niveles superiores para que estos tomen mejores decisiones. Por su parte, la comunicación horizontal aporta una mejora al clima laboral, pues se nutre de la comunicación ascendente. Al ser tenidas en cuenta las opiniones de los trabajadores, directamente se refuerzan valores como el compañerismo, evitando arbitrariedades que puedan aparecer con una dirección más autoritaria. Por otra parte, este encuentro mensual puede utilizarse para revisar los canales de comunicación y optimizar en cada caso aquellos que resulten más convenientes, implementando indicadores que permitan medir su efectividad durante el próximo encuentro.

Actividad 1.1: Organizar reuniones mensuales por áreas, dirigidas por cada encargado, donde se tome en cuenta la opinión de los trabajadores.

Actividad 1.2: Reunión de los encargados de áreas con la dirección para realizar un chequeo sistemático del adecuado funcionamiento de los canales de comunicación e información (ver planilla de chequeo en Anexo 1).

Recursos y costo: 2 horas de trabajo mensuales en cada departamento. Duración: 6 meses (12 horas). Costo: \$60000 (este valor surge de considerar una disminución de un 1% en la productividad de la empresa por estar los trabajadores abocados a otra tarea). Recursos físicos y tecnológicos disponibles en la empresa.

- *Brindar cursos de capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la empresa*

Un correcto liderazgo potencia la estructura organizativa y su funcionamiento óptimo, no permitiendo distracciones ni interpretaciones incorrectas. Una forma de alcanzar el liderazgo en la empresa es a partir de la autoridad moral, la cual se logra a partir de la virtud y la competencia de la persona, siendo colaborador, eficiente, trabajador, con conocimiento sobre su trabajo y el de la empresa en general. Fomentar personas que asuman el papel de líder positivo en la empresa es estimular a su vez a que otros se sumen en este sentido.

Actividad 2.1: Capacitación para los mandos medios desde el área de Recursos Humanos, específicamente en lo que refiere al liderazgo coach, para revisar su accionar y actualizar sus conocimientos en el área.

Actividad 2.2: Optimizar las prácticas comunicacionales y aquellas tendientes a la gestión del talento, de manera de modificar favorablemente el clima de la organización (ver cuestionario en Anexo 2)

Recursos y costo: Horas de trabajo del personal idóneo. Duración: 2 meses (dos encuentros semanales, total 16 hs). Costo: \$64000

Traslado de los encargados a la central. Costo: \$14000

Material para capacitación (lapiceras, anotadores, etc.). Costo: \$8000

Recursos físicos y tecnológicos disponibles en la empresa.

Subtotal de la actividad: \$86000

- *Implementar una capacitación para todo el personal en lo que respecta a trabajo en equipo*

Una vez implementado un tipo de liderazgo capaz de causar un efecto positivo en los colaboradores y de generar resultados visibles, se debe potenciar en la organización el trabajo en equipo a través de las herramientas que se encuentren a disposición, generando vínculos emocionales entre las personas, puntualmente en el sector turismo donde se hace indispensable la negociación y la solución de conflictos. En todos los casos se deberá promover la reflexión y el trabajo conjunto para elaborar propuestas y perspectivas de mejora en el desempeño de la empresa. La actividad se realizará en grupos reducidos para no afectar al desempeño de la organización, por lo tanto no es factible de realizarse durante las reuniones mensuales en las que además se deben tratar otras temáticas de interés del equipo directivo de la empresa.

Actividad 3.1: Capacitación para todo el personal en lo que respecta a trabajo en equipo, de modo de potencializar las capacidades de cada uno y optimizar el funcionamiento de la organización.

Actividad 3.2: Diseño de estrategias para potenciar el trabajo en equipo, propiciando un favorable clima laboral y posibilitando el crecimiento de los trabajadores en el plano personal y laboral (ver Anexo 3).

Recursos y costo: Horas de trabajo del personal idóneo. Duración: 2 meses (dos encuentros semanales, total 16 hs). Costo: \$64000

Material para capacitación (lapiceras, anotadores, etc.). Costo: \$18000

Recursos físicos y tecnológicos disponibles en la empresa.

Subtotal de la actividad: \$82000

Presupuesto total de la propuesta \$ 228000

Marco de tiempo para la implementación

Programa	Actividades	Meses					
		1ero	2do	3ero	4to	5to	6to
Programa 1: Comunicación e información	Actividad 1.1						
	Actividad 1.2						
Programa 2: Liderazgo coach	Actividad 2.1						
	Actividad 2.2						
Programa 3: Trabajo en equipo	Actividad 3.1						
	Actividad 3.2						
Evaluación del impacto de la implementación							

Evaluación del impacto de la implementación

Se definen aquí los indicadores que permitirán evaluar el grado de avance en la implementación del plan y los cambios producidos mediante las modificaciones realizadas. Se utilizan para ello diversos instrumentos, los cuales se detallan a continuación, poniendo especial atención en que los mismos sean cuantificables. Por ende, se incluye un indicador que mida la demanda real de cada tipo de segmento antes y después de la implementación del plan, de modo de evaluar los resultados. A su vez, para cada indicador se asigna un nombre, una breve explicación, su fórmula de cálculo y la periodicidad con la cual se debe medir:

- *Índice de idoneidad*: hace referencia al número de trabajadores con idoneidad para sus funciones, entre el número total de trabajadores, en cada una de las diferentes áreas del hotel. Mediante el mismo se pretende evaluar el impacto de las capacitaciones en lo que respecta a trabajo en equipo. Se debe medir antes de la implementación de la propuesta y luego de la misma, de modo de poder evaluar los avances obtenidos.

<p>Fórmula: $\frac{\text{número de trabajadores con idoneidad para sus funciones}}{\text{número total de trabajadores}}$</p>

- *Índice de autonomía vital*: corresponde al tiempo disponible con que cuentan los colaboradores para sí mismos, definido como el porcentaje de horas anuales totales que representa el tiempo que queda después del utilizado en el trabajo remunerado,

sobre el trabajo no remunerado y los desplazamientos. Deberá medirse con cierta periodicidad (mínimo 6 meses) ya que pueden ingresar nuevos trabajadores o cambiar sus condiciones actuales.

Fórmula: $\frac{\text{porcentaje de horas anuales de tiempo restante tras trabajo remunerado}}{\text{trabajo no remunerado y desplazamientos}}$

- *Evaluación de desempeño:* para medir el impacto de las evaluaciones de desempeño, se realizará la comparación entre las calificaciones obtenidas entre la primera y las posteriores evaluaciones, por lo que deberá medirse cada vez que se realice una evaluación.

Fórmula: última calificación obtenida - calificaciones obtenidas anteriormente

La eficacia del plan en general será evaluada luego de seis meses de la implementación del mismo, cuando se confronten los datos obtenidos en la investigación con la forma en que esto impacta realmente en la rentabilidad de la empresa. Para ello, el Retorno de Inversión (ROI) se debe calcular aplicando la siguiente fórmula:

$(\text{Pérdida de la organización} - \text{Costo de la propuesta}) / \text{Costo de la propuesta} \times 100$

Según los costos detallados anteriormente, la inversión que implica la propuesta alcanza la suma de \$228000. Por lo tanto, dado que se pretende aumentar en un 3% su rentabilidad, lo que representa un aumento de \$300000 en relación al ejercicio de 2018, más un incremento de 54% en 2019 y otro de 22,3% en 2020, lo que finalmente asciende a la suma de \$565000, la fórmula de ROI queda determinada de la siguiente manera, demostrando la sustentabilidad de la propuesta, ya que se recupera el dinero invertido e incluso se obtiene una ganancia:

$$(\$565000 - \$228000) / \$228000 \times 100 = 148\%$$

Conclusión

Este trabajo ha intentado ofrecer una solución a la problemática que presenta el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la cual se relaciona con la deficiencia en la gestión de la comunicación interna, sumada a un liderazgo tradicional que ha demostrado ser ineficiente para la empresa, por lo que ambos factores dan como resultado un impacto negativo en el clima organizacional y en la rentabilidad del hotel.

Los factores mencionados son el resultado de una gestión inadecuada de la comunicación interna; de su planificación, de los canales utilizados, así como también de la dirección de los flujos de comunicación, ya que al ser únicamente descendentes no se promueve la posibilidad de una retroalimentación que posibilite un intercambio.

El análisis de la organización y de su entorno hizo posible la identificación de oportunidades y dificultades que se deben tener en cuenta, y que exigen el establecimiento de una comunicación cada vez más coherente, fluida y abierta, capaz de evitar o revertir conflictos internos y de ofrecer mejores herramientas para la competitividad de la empresa.

Por ende, la implementación del plan de comunicación interna implica, entre otros ítems, la formación en liderazgo coach de algunos miembros de la organización, dado que este resulta ser una herramienta adecuada para la utilización en Recursos Humanos, ya que promueve la efectividad, permite generar soluciones creativas, favorece el trabajo en equipo y la generación de vínculos emocionales entre los miembros de la organización, y genera compromiso y pertenencia, influyendo positivamente en el clima organizacional.

La contribución de este reporte de caso consiste en que brinda herramientas que permiten ordenar el accionar de la organización en cuanto a sus herramientas comunicacionales, influyendo así en su desempeño diario de cara al cliente y en los resultados reflejados en su rentabilidad.

Para concluir, es importante mencionar que, si bien la problemática que presenta el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz podría ser resuelta a través de la propuesta desarrollada en el plan de implementación, se agregan algunas recomendaciones en el apartado siguiente con el objeto de profundizar en la mejora de la organización.

Recomendaciones

Es importante mencionar algunas cuestiones que se identificaron durante el desarrollo del presente trabajo y que no fueron abordadas en el plan de implementación.

Es de suma importancia que, además del plan propuesto, se lleven a cabo modificaciones y controles constantes en la comunicación de la organización en función de los requerimientos que vayan surgiendo, estableciendo auditorías o KPI's que permitan medir los resultados obtenidos. Al tratarse de un sector tan versátil como lo es el turismo, sumado a los cambios constantes del entorno, resulta aconsejable que la empresa acompañe dichos cambios.

Un aspecto muy crucial a tener en cuenta es la generación de estrategias de marketing que apunten a sumar nuevos clientes en temporada baja, lo cual podría disminuir los altos costos que genera la baja ocupación.

Por último, es importante destacar que, debido a la alta competencia, es recomendable que el hotel priorice la calidad de sus servicios actuales, así como también la innovación e implementación de nuevos y atractivos servicios destinados a captar clientes y lograr la fidelización de los mismos, como actividades recreativas para niños y adultos dentro del hotel, charlas y talleres que pueden ser realizados al aire libre para evitar la aglomeración de personas en espacios cerrados, y descuentos en estadías y servicios (restaurante y spa) para clientes que realicen más de dos visitas en el año.

Bibliografía

Libros y publicaciones

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna. La estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, (56), 1-6.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bardin, Y.S. (2017). Equipos de trabajo en hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Rosario. [Tesis de Grado, Universidad Abierta Interamericana, Argentina]. <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC127137.pdf>
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 22, 1140-1159.
- Caldevilla, D. (2009). Comunicar en situaciones de crisis. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 12(105), 1-27.
- Colombo, D. (2018). 15 estrategias para fomentar el trabajo en equipo. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/320461>
- Domínguez, M. (2009). La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. *Razón y Palabra*, 14 (70).
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295-300.
- GIPE (2012). Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad y estrategia. *Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial*. Dirección de Investigaciones, Universidad del Rosario, Bogotá. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/0c/0c378471-0552-4c3b-bc69-1a10db13e1ea.pdf
- González del Pezo, C. A. (2019). *La comunicación interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del hotel Punta del Mar del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2017*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador]. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4673>

- Haven Tang, C. y Jones, E. (2012). Local leadership for rural tourism development: a case study of adventa, Monmouthshire, UK. *Tourism Management Perspectives*, 4, 28-35.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Paradinas Márquez, M.C. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista CC de la Comunicación e Información*, 24(1), 41-57.
- Quijano García, R. A., Argüelles, L. A., Magaña Medina, D. E. y Aguilar Morales, N. (2019). Cultura Organizacional Y Liderazgo Bajo La Percepción Gerencial En Mipymes Del Sector Hotelero. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 12(2), 55-66.
- Rizzolatti G., Fadiga L., Gallese V., & Fogassi L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive Brain Research*, 3(2), 131-141.
- Rodríguez Álvarez, H., Martínez Quezada, A. y Díaz Ayala, A. (2018). Estudio de identificación del estilo de liderazgo en un hotel. *Revista Ingeniería Industrial*, 17(1), 67-85.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. y Massarik, F. (2013). *Leadership and organization*. Editorial Routledge.
- Trelles, I. (2005). Gestión de comunicación institucional: Reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Revista Espacio*, 10.
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.
- Turchet, P. (2010). *El lenguaje de la seducción, entender los códigos inconscientes de la comunicación no verbal*. Barcelona: AMAT.
- Westerlaken, K. y Woods, P. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.

Páginas web

- Brönstrup, C., Godoi, E y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51).
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- El Cronista (16 de noviembre de 2018). Argentina, entre los peores de la región: por qué no podemos crecer. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/3dias/Argentina-entrelos-peores-de-la-region-por-que-no-podemos-crecer-20181116-0002.html>
- Díaz, J., Medina, J. y de la Garza M. (2011). *El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas*. Memorias de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. www.riico.net.
- INDEC (2019). *Informe Económico Hotelero*.
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56
- Ingrassia, V. (2018). Sólo el 2% de las empresas de Argentina son líderes digitales. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/01/solo-el-2-de-las-empresas-de-argentina-son-lideres-digitales/>
- La Voz (18 de abril de 2019). Precios cuidados: supermercados de capital nacional dicen que la oferta dependerá de los proveedores. *La Voz*.
<https://www.lavoz.com.ar/politica/precioscuidados-supermercados-de-capital-nacional-dicen-que-oferta-dependera-deproveedore>
- Ley N° 19.587 (1972). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo*.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ley N° 20.744 (1976). *Ley de Contrato de Trabajo*.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Ley N° 25.675 (2002). *Ley General del Ambiente*.
<http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf>

Anexos

Anexo 1: Planilla de chequeo de canales de comunicación

- Nombre de la persona y explicación de su comunicación actual
- ¿Qué necesita la persona para comunicarse?
- Caracterización de las imágenes: tipo, tamaño, número, etc.
- Diseño y distribución de los elementos más adecuada
- Zona de acumulación del mensaje: cómo y dónde
- Combinación de las opciones para mejorar la comunicación
- ¿Qué necesita la persona para acceder a un dispositivo/app?
- Elementos para la comunicación que incluye caracterización de los mismos
- Zona de acumulación de mensaje: tipo, ubicación y diseño
- Datos e información complementaria

Anexo 2: Cuestionario de clima interno

- ¿Cómo se ha sentido con las tareas que realiza?
- ¿Se ha sentido entusiasmado para esforzarse en alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?
- ¿Ud. ha sentido que su trabajo es importante para la empresa?
- ¿Ud. considera que su/s jefe/s valoran adecuadamente a las personas que realizan bien su trabajo?
- ¿Ud. considera que la distribución del trabajo ha sido equitativa entre su grupo de compañeros/pares?
- ¿Ud. ha sentido buena comunicación en su grupo de compañeros/pares de trabajo?
- ¿Ud. ha sentido que trabaja en equipo en su grupo de compañeros/pares?
- ¿Ud. ha contado con la ayuda de sus compañeros/pares, en lo laboral?
- ¿Ud. ha sentido un ambiente de respeto en su grupo de compañeros/pares?

- ¿Ud. siente que su/s jefe/s son justos cuando resuelven conflictos que surgen entre sus compañeros/pares?
- ¿Ud. ha recibido de las otras áreas la colaboración que necesita para realizar adecuadamente sus tareas?
- ¿Ud. considera que recibe la información adecuada sobre los cambios que afectan a su trabajo?
- ¿Ud. considera que su/s jefe/s le han informado si Ud. hace bien su tarea?

Anexo 3: Estrategias para potenciar el trabajo en equipo (Colombo, 2018)

- Mejorar la comunicación
- Sostener instancias de feedback
- Implementar el mentoreo interno
- Conocer los problemas y encauzar las soluciones
- Pedir opiniones
- Abrir espacios de reflexión
- Crear proyectos especiales
- Conectar a las personas con su verdadera pasión
- Programar capacitaciones
- Realizar un programa de coaching grupal
- Desarrollar herramientas de medición
- Reconocer los logros
- Afianzar los desafíos
- Establecer metas
- Detectar los agentes de cambio