

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**Propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para Hotel Howard Johnson.**

Alumno: Roberto Gabriel Gonzalez

D.N.I.: 27.777.388

Legajo: RHU02566

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Ciudad de Córdoba

Año: 2021

## **Resumen**

El siguiente trabajo final de grado de la Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21 tuvo como objeto de estudio a la empresa Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba. Este es un proyecto de aplicación práctica, en el cual se detectó ineficiencia en la comunicación interna y oportunidad en el desarrollo de los líderes coach. Por intermedio de un análisis en el ámbito interno y externo se pudo detectar que la problemática es ocasionada por falta de un plan integral de comunicación interna y carencia de autonomía de los líderes para la toma de decisiones por carencia en el desarrollo de los mismos. Por este motivo se decidió y propusieron reformas para la problemática planteada que tiene como objetivo gestionar de manera profesional la comunicación interna y el desarrollo de los líderes coach para colaborar en la productividad y lograr la excelencia para los huéspedes. Trabajando en lo mencionado se alcanzará un incremento de un 3% en la ganancia.

*Palabra clave.*

Recursos Humanos. Comunicación Interna. Líderes Coach. Servicio Hotelero. Sector Turístico.

## **Abstract**

The following final degree project for the Human Resources Management Degree at the Siglo 21 University was studied at the Howard Johnson company in the city of Villa Carlos Paz, Córdoba province. This is a project of practical application, in which inefficiency in internal communication and opportunity in the development of coach leaders were detected. Through an analysis in the internal and external sphere, it was possible to detect that the problem is caused by the lack of a comprehensive internal communication plan and the lack of autonomy of the leaders for decision-making due to lack of development. For this reason, it was decided and proposed reforms for the problem raised that aims to professionally manage internal communication and the development of coach leaders to collaborate in productivity and achieve excellence for guests. The fulfillment of the objective will allow to increase 3% in the profit of the company.

*Keywords* Human Resources. Internal communication. Coach leaders. Hotel Service. Tourism.

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de situación .....	6
PESTEL.....	7
5 Fuerzas de Porter.....	9
Diagnóstico: Matriz FODA.....	11
Marco Teórico.....	13
Comunicación interna.....	13
Liderazgo Coach.....	14
Diagnóstico .....	16
Conclusión Diagnóstica.....	16
Plan de implementación.....	18
Objetivos.....	18
Alcance.....	18
Acciones.....	18
Marco de tiempo para la implementación.....	23
Evaluación del impacto de la implementación.....	24
ROI.....	25
Conclusiones.....	26
Referencia.....	27
Anexos.....	29
Anexo 1: Manual de políticas de comunicación.....	
Anexo 2: Capacitación a líderes.....	

## **Introducción**

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con una trayectoria de 70 años de experiencia, se ha ido expandiendo a lo largo del mundo por intermedio de sus franquiciados. En el año 2011 realizó el desembarco en Villa Carlos Paz. Dicha franquicia cuenta con una dotación actual de 80 colaboradores distribuidos en distintos niveles jerárquicos; directorio, gerentes, jefes y operarios. Cabe destacar que el personal seleccionado es oriundo de la ciudad de Villa Carlos Paz.

En lo que respecta a su estructura, presenta un modelo familiar y mantiene su impronta de Pyme. La comunicación utilizada es directiva y formal, donde los colaboradores tienen poca influencia en la misma. Las decisiones estratégicas son tomadas por los integrantes de la familia Elliot que ocupan distintos puestos jerárquicos; la dirección es llevada adelante por el padre y sus dos hijas que desempeñan roles estratégicos.

Siguiendo los lineamientos de la cadena Howard Johnson, el Villa Carlos Paz busca alcanzar altos estándares de calidad; los dueños se enfocan en mantener la mejor percepción brindada por los clientes, con una alta atención ofrecida del personal a los huéspedes; esto los desafía, constantemente, a mantenerse actualizados, no solo en los cambios de preferencias de las personas, sino en la formación y capacitación de los colaboradores para que puedan adquirir las competencias y habilidades y así poder lograr la más alta satisfacción de los visitantes.

El hotel está comprometido con el cuidado del medio ambiente y en este aspecto involucra no solo al personal interno sino también a los huéspedes. Es pertinente remarcar que ha sido certificado en el programa “Hoteles más verdes” con la categoría plata. Cuenta con distintas unidades de negocios; además de la hotelería, se encuentran el Centro de Eventos, Spa y Restaurante, cada uno de estos se halla en el mismo establecimiento, pero trabajan de forma independientes al servicio hotelero.

Considerando este caso de abordaje (el Hotel, en Villa Carlos Paz), el presente trabajo tiene como finalidad poder tratar la temática de la comunicación interna y el liderazgo coach, en un contexto de dinámica vertiginosa por las decisiones del gobierno nacional y provincial tan cambiantes, por motivos de la emergencia sanitaria. Más allá de este pasaje crítico es importante observar internamente el desempeño organizacional. Como bien se mencionó esta cadena hotelera implica proyectar la calidad en su propuesta de valor, e independientemente

que posee ciertos elementos como manual de procedimientos, en materias de recursos humanos aún no ha establecido una metodología completa de trabajo de administración del capital y al ser aún una empresa con impronta familiar, esta carencia de rasgos estratégicos obstaculiza su desempeño, por lo que necesita profesionalizar una estructura de mayor formalidad en donde la toma de decisiones no se encuentre centrada solo en el directorio. En concreto la organización demuestra una ausencia en cuanto a la gestión de recursos humanos sobre la comunicación y transmisión, ya que no posee espacios específicos y canales determinados para su ejecución, como tampoco la ramificación en líderes que puedan ser los referentes facilitadores de esta filosofía de calidad en el servicio.

Luego de analizar la información recaudada de la situación actual de la organización se llega a la conclusión que cuenta con dos aspectos a mejorar: uno es la forma que utiliza para poder comunicarse internamente; no se observa una comunicación entre las distintas unidades de negocio. Cada una direcciona la comunicación de forma independiente. Por otro lado, la comunicación es descendente y no hay participación de los colaboradores, repercutiendo en la estimulación y formación de referentes organizacionales.

Teniendo en cuenta esta temática puede referenciarse a diversos trabajos de investigación que dan créditos de la trascendencia sobre la planificación de la comunicación interna en las organizaciones y más aún en su seno interno, como así también el desarrollo de líderes coach que puedan ser facilitadores de la transmisión de ideas y filosofías organizacionales. Un claro ejemplo es la investigación llevada adelante por Riveros Balladares (2016), de alcance descriptivo y enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en el que aborda un estudio de la ciudad de Córdoba, localidad de Carnerillo, puntualmente para la empresa Maniagro y a través de su abordaje concluye que la comunicación interna no es solo el concepto de identificar y transmitir en la organización qué se está haciendo ya que desde esta simple perspectiva lo que se genera es que la comunicación sea solo descendente, con la finalidad de dar noticias de lo qué está ocurriendo o va a suceder, sin involucrar a los colaboradores. La comunicación debe ser transversal y es parte de todo un sistema productivo.

Como segundo antecedente se toma la investigación del trabajo de campo de Marchesán (2017), de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, el que se abordó en la ciudad de Buenos Aires; aquí el autor explica la importancia de desarrollar líderes coach ya que ellos son parte fundamental en la comunicación y conducción de los equipos de trabajo.

En las organizaciones, los colaboradores pasan por distintas instancias y estar atentos y poder detectar las mismas, ayuda al buen clima laboral y por ende a la productividad. Además, sostiene la importancia que los líderes tengan desarrollada la competencia conversacional, parte de esto es la escucha activa que se relaciona con el habla; si lo que se pretende transmitir no se comprende con claridad, seguramente no se podrá cumplir con el objetivo e intencionalidad comunicacional.

Otro antecedente es el de Chodera (2014) en su trabajo de grado, de alcance de investigación y de enfoque cuantitativo, en el que aborda, en la Ciudad de Buenos Aires, desarrolla que la comunicación es un proceso de interacción donde se involucra a 2 o más personas y por ende debe haber retroalimentación y a su vez, esto, construye vínculos de relacionamientos, tan importantes para la convivencia dentro de las organizaciones.

Habiendo presentado la problemática de la comunicación interna y liderazgo coach, como bien se expresa en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, amerita un trabajo que haga hincapié en un plan integral de comunicación interna y en el desarrollo de los líderes coach. Esto tiene una relevancia para los recursos humanos ya que la comunicación puede afectar el clima laboral, dificultar el alcance de los objetivos de la organización, y un bajo desempeño. A su vez la comunicación y el liderazgo están fuertemente relacionados y no se puede hablar de comunicación sin tener en cuenta el desarrollo de los líderes y la importancia de capacitar a los colaboradores para garantizar un desempeño a la altura de las expectativas de la organización.

## Análisis de situación

Desde el lado interno el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene objetivos dentro de las distintas áreas y a su vez dentro de las unidades de negocios como por ejemplo el Spa y Restaurante; dentro del sector hotelero está orientado y enfocado en cumplir con la satisfacción de los clientes y esto lo desarrolla con el foco en el servicio brindado a los huéspedes, trabajando en el entrenamiento de sus colaboradores para que estos puedan mantener un trato cordial en todo momento, y de esta manera fortalecer la experiencia percibida por los visitantes.

Siguiendo con los objetivos, pero en este caso enfocados en los de las áreas se puede exponer los del sector de Marketing, que se encuentran alineados con los de la organización, como por ejemplo “Mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los periodos”, además otros objetivos enfocados en el incremento de visitantes y ser el número 1 en el segmento de viajes de estudiantes y jubilados. Por otro lado, también apuntan a reclutar clientes corporativos para potenciar los servicios que ofrecen a las organizaciones, como la propuesta de eventos y convenciones.

La franquicia ofrece varios servicios para sus huéspedes y se clasifican en 4 categorías: “Plaza” (hoteles de lujo, 5 estrellas), “Hotel” (hoteles 4 estrellas), “Inn” (hoteles de 3 estrellas) y “Express” (hoteles de ruta). El Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra en la categoría “Hotel”, clasificado con 4 estrellas. El mismo cuenta con 127 habitaciones. Además, presenta un restaurante con una carta internacional; otra de sus alternativas refiere a 4 piscinas descubiertas y 1 cubierta, complementadas con un servicio de Spa & Health Center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones, salas de reuniones. Como un valor agregado puede describirse a un equipo de profesionales que se encargan de la animación de los visitantes, los mismos realizan diferentes actividades de entretenimiento para mejorar la experiencia de los clientes. Como se mencionó anteriormente posee un salón de grandes dimensiones para usos múltiples, donde se organizan eventos y convenciones.

La estructura está conformada por el directorio, el mismo cuenta con un staff (estudio jurídico-contable), un gerente general que coordina a los jefes y gerentes de las distintas áreas, dentro de las mismas se encuentra el área de Recursos Humanos, Mantenimiento, Seguridad, Marketing, Administración, Comercial y Recreación. Cada uno de los departamentos mencionados posee el personal operativo, analistas o asistente según la necesidad de cada uno, salvo Marketing y el restaurante que se encuentra bajo concesión. Por lo mencionado arriba y sumado el tipo de comunicación que se maneja en el Hotel Howard

Johnson Villa Carlos Paz se puede afirmar que el tipo de estructura es piramidal o lineal. Se caracteriza por presencia de una autoridad máxima que delega en los mandos medios que se encuentran debajo.

Siguiendo con la forma de organización y división de tareas, cabe destacar que cuenta con los manuales de inducción, procedimientos para la cocina, políticas de trabajo y normas, códigos de conductas, manual de Seguridad e Higiene, Protocolo de seguridad y planilla de chequeo e inspección. Además, todos los puestos tienen especificadas sus funciones y tareas. Observando los procedimientos de trabajo se puede evidenciar que tienen las herramientas para que cada colaborador pueda cumplir con su trabajo y tenga los conocimientos sobre la tarea.

Para abordar este análisis situacional en este plan que comienza con la etapa de investigación se propone como herramienta la matriz PESTEL para clasificar los distintos elementos que se presentan, en el contexto indirecto en el cual se encuentra inmersa la empresa. Este instrumento refiere a una clasificación de datos en aquellas tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrán ser descriptas para reconocer el nivel de impacto que puedan llegar a tener tanto de forma directa como indirecta en el desempeño del sector turístico y la industria hotelera.

### *PESTEL*

Político se puede intensificar en un acto de pandemia y se proyectan desde la estimulación de medidas por parte del gobierno nacional para controlar esta emergencia sanitaria en el que el sector se ha visto completamente azotado y perjudicado.

Una de las principales medidas se articula en los aspectos legales desde lo político y normativo, es la sanción dentro de la Ley N° 22.520 donde se incorpora el decreto N° 438/92 y sus modificatorias y complementarias a las Leyes N°. 25.997 y 27.541 que se resuelven en un decreto de necesidad y urgencia N° 260/20, que termina estableciendo las limitaciones a los agentes de viajes y a los establecimientos hoteleros, de no poder brindar el servicio como así también un elemento que prohíbe todas las actividades en un marco de aislamiento obligatorio que lleva sin lugar a dudas a establecer un congelamiento del servicio (Boletín Oficial del Gobierno de la Nación, 2020).

Otra medida dentro de la dimensión política refiere a lo que fue sancionado en el año 2019 cuando recién asumía al gobierno el presidente Alberto Fernandez, en este contexto económico se generó un impuesto del 30% a aquellos turistas que quisieran generar un turismo emisor, es decir salir del país, por lo tanto, la industria emisiva se vio afectada,



aunque también esta política puede verse de forma positiva debido a que se estimuló el consumo del turismo interno.

En lo económico es importante destacar, según la estadística de turismo internacional, la llegada de turistas extranjeros desde abril a junio, que ha sido de casi cero y según la encuesta de ocupación hotelera que realizó la misma entidad, arroja una caída en las pernoctaciones del 98,20% comparando el mismo periodo del 2019. (INDEC, 2020).

Otra política aplicada por la emergencia sanitaria COVID-19 fue la cancelación de todos los vuelos internacionales y de cabotaje, a esta medida se le suman la prohibición de los transportes terrestre de larga distancia en todo el territorio nacional. Esta medida sumada a las políticas arriba mencionadas, como se puede observar, afecta negativamente al rubro hotelero y su economía ya que depende de los turistas para poder subsistir.

Por otro lado la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) informó que la presidenta [sic.] de la entidad, Graciela Fresno, aseguró que "un estudio que realizamos para analizar la situación del sector a partir de la pandemia de coronavirus reveló que el 70% promedio de los establecimientos hoteleros y gastronómicos prevén la quiebra de su empresa si continúa esta situación de inactividad". (Télam, 2020).

En este marco, es inevitable dejar de lado la inflación, que durante todo el año 2020 no ha dejado de crecer y esto repercutió, y repercute en el poder adquisitivo de los ciudadanos. Además, según encuestas realizadas el 50% respondió que no podrían costearse los pasajes y hospedajes. (La Nación, 2020).

En lo social hay una caída del turismo con el contexto actual y por lo mencionado anteriormente sobre las medidas a nivel político desde abril a septiembre, hay una baja del casi 100% en las pernoctaciones, el rubro gastronómico replica lo mismo en el consumo, esto tiene que ver no solo por lo político sino también por un crecimiento en el desempleo que generó la pandemia por cierre y quiebres de negocios, Pymes y grandes empresas. (Ministerio de Turismo, tercer cuatrimestre 2020).

La tecnología ha llegado para facilitar la promoción turística de la mano de las comunicaciones, hoy se pueden mostrar los atractivos en Tailandia como si estuviese viviendo, en vivo, ese momento para estimular el consumo de turismo.

Otro avance son las plataformas donde se puede comprar un paquete turístico o armar el mismo según las necesidades y preferencias del viajante sin la necesidad de un intermediario, de forma ágil y sencilla. También comparan precios entre todas las opciones disponibles en el mundo. Varias empresas ya permiten realizar el check in desde una aplicación o página web.

Los factores ecológicos/ambientales no pueden ser dejados de lado en los tiempos que corren, donde cada vez más personas cambian sus hábitos y buscan empresas que cuiden el medio ambiente. En la actualidad se está implementando el programa de sustentabilidad “Hoteles Más Verdes”, el mismo entrega certificaciones de distintas categorías a los hoteles que logren clasificar, con los cambios de consumo de los clientes donde cada vez exigen y apoyan las acciones que contribuyan al medio ambiente. En especial en Córdoba donde se trabaja en el uso racional del agua debido a la sequías que suele haber en la época invernal (Córdoba Turismo, 2019).

En lo que aplica al análisis de la dimensión legal del macroentorno, recientemente en Argentina, debido a la emergencia económica generada por el COVID-19, se ha dictado el proyecto "Sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional" el mismo establece un acompañamiento al rubro hotelero por parte de la Nación hasta la reapertura de las actividades, por esta razón podrán contar con el ATP, para hacer frente al contexto actual. Además, una prórroga de 180 días al vencimiento del pago de los impuestos. Por otro lado, incluye y habilita al Banco Central de la República Argentina a establecer líneas crediticias subsidiadas, tanto para el sector privado como para aquellas provincias donde el turismo sea su principal actividad. (Ámbito Financiero, 2020).

Ahora bien, luego de haber desarrollado el análisis situacional del contexto global a través del PESTEL es importante describir el análisis situacional en referencia al contexto directo, es decir el sector turístico y la industria hotelera en la que se encuentra inmenso el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

### *5 Fuerzas de Porter*

Para esto se utiliza la matriz de las 5 fuerzas de Porter para realizar una descripción organizada entre competidores, consumidores, sustitutos, barreras de ingreso y los proveedores: todos estos son los actores que van determinando el escenario en el que se desenvuelve el hotel.

Es preciso decir que el sector turístico se encuentra compuesto por diversas industrias, desde las productoras de los servicios turísticos hasta esas las promotoras de este desarrollo; en esta cadena de generación de servicios se encuentran los proveedores mayoristas de la propia industria hotelera, de la comunicación, las agencias de viajes, entre otras. En lo que refiere a la industria hotelera, es decir a los competidores, en la ciudad de Villa Carlos Paz existen 292.463 plazas y en la Ciudad de Córdoba 212.310, la mayoría se encuentran en el rango de 1 o 3 estrellas y un porcentaje mucho menor en la categoría de 4 y 5 estrellas. Esto

evidencia entonces que hay una competencia más concreta en los medianos hoteles y en el sector específico donde se encuentra el Howard Johnson Villa Carlos Paz, según la Cámara de Turismo de la provincia de Córdoba la ocupación hotelera desde que arrancó la pandemia ha sido de 3% de ocupación de plazas. Los turistas prefieren hospedarse en hoteles, luego le sigue el alquiler de departamentos y cabañas y un menor porcentaje se reparte entre las opciones restantes. (INDEC, 2020).

En lo que refiere a los sustitutos, la industria hotelera se enfrenta a una oferta muy competitiva, es decir sustitutos que logran plantear una propuesta de valor que se enfila de sustituir perfectamente el servicio hotelero, como por ejemplo el alquiler de cabañas, los camping, las casas particulares, la tendencia de los apart hoteles, entre otros, por supuesto, estas plazas no tienen el mismo servicio y la calidad de un abordaje 360 de un hotel; estas opciones han sido una alternativa eficaz para competir como sustituto con los hoteles, además considerando la crisis económica, éstas son alternativas que logran una oferta mucho más accesible para el turista.

En cuanto a los proveedores hay una gran variedad con los que debe trabajar el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, dentro de los mismos se encuentran los que le proveen los insumos de limpieza para el establecimiento, el servicio de catering, seguridad, etc. Por otro lado, más allá que el hotel cuenta con personal de mantenimiento también necesita proveerse de los materiales para las reparaciones, además de proveedores especializados, como un gasista que necesita tener la matricula habilitante y el servicio de aire acondicionado. También están los proveedores de energía eléctrica, tan importantes para el funcionamiento del mismo y el servicio de internet. El rubro hotelero trabaja generando alianzas con las agencias de viajes, un rubro fundamental para atraer huéspedes.

Otra de las fuerzas importantes es la de los consumidores, según el último informe realizado por la secretaria de Turismo de la ciudad de Villa Carlos Paz registra que el 66% de los visitantes pertenece al sexo masculino, mientras que el restante 34% al femenino; dentro de estos visitantes la edad etaria es entre 36 a 45 años (25.6%), mayores de 55 años (23.1%) y los que tienen entre 26 y 35 años (22.2%). El 21.6% entre 46 y 55 años y el 7.5% entre 18 y 25 años. Como se puede observar la ciudad es más elegida para personas mayores de 25 años. El 86% de los turistas visitan la ciudad con su familia. Si bien Villa Carlos Paz se caracteriza por el turismo no es uno de los destinos más elegidos por los extranjeros ya que solo el 0,20% corresponden a visitantes de otros países. Específicamente de los lugares que llegan son de Provincia de Buenos Aires (29,10%), Santa Fe (14,70%), Córdoba (10,50%), Rosario (9,20%), Capital Federal (4,10%) y el resto divididos en otros lugares. El 72% los turistas que

eligen Villa Carlos Paz para hacer turismo repite la visita mientras que el 28% es la primera vez en el lugar. (Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz, 2016).

Diagnóstico: *Matriz FODA*

Fortaleza	<p>Prestigio</p> <p>Reconocimiento internacional</p> <p>Ubicación, se encuentra en una de las ciudades más elegidas para el turismo nacional</p> <p>Distintos servicios adicionales para una mejor estadía, Spa, Restaurante, animación.</p> <p>Trayectoria</p> <p>Certificación Plata en el programa Hoteles más verdes.</p>
Debilidades	<p>Comunicación interna</p> <p>Capacitaciones para los líderes de las áreas.</p>
Oportunidades	<p>Poca visibilidad de las instalaciones de las zonas más céntricas</p> <p>Cambio en el consumo por la incertidumbre económica del país.</p> <p>Disminución de la competencia por quiebra en el sector hotelero.</p>
Amenaza	<p>Precios competitivos de la competencia.</p> <p>APP que buscan los mejores precios entre todos los hoteles.</p> <p>Cancelación de todos los vuelos por el decreto del COVID-19</p> <p>El cierre forzoso de todos los hoteles por la emergencia sanitaria.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de la situación.

En el análisis interno se pueden observar las siguientes fortalezas: el prestigio de la cadena al ser reconocida mundialmente y los años que lleva en el rubro brindando un muy buen servicio a sus huéspedes, además contar con personal de animación y servicio adicionales para los clientes como el Spa y restaurante. Ser reconocida por el programa “Hoteles más Verde” por su cuidado del medio ambiente. Como debilidades la comunicación interna donde se observa algunas ineficiencias, sumada a la falta de capacitación de los líderes para que puedan transmitir la filosofía organizacional.

En el factor externo se advierte una ubicación que no le favorece debido a la escasa circulación y por ende le quita visibilidad. Por otro lado, debido a la crisis provocada por la pandemia, el consumo se ve retraído y se han generado cambios en las preferencias de las personas. Además, se observan las aplicaciones *mobile* que buscan los precios más competitivos en el mercado, entre todos los hoteles y servicios de hospedajes, sumado a la gran cantidad de plazas con la que cuenta la ciudad. La más importante de las amenazas, sin

duda, es el cierre de los hoteles por la prohibición de realizar turismo nacional e internacional debido a la emergencia sanitaria.

La comunicación interna en la organización es escasa y descendente, no cuenta con canales formales de comunicación, solo se realiza la transmisión del mensaje sin involucrar a los colaboradores, la información se baja desde la dirección y no es bidireccional, por otro lado, los líderes no tienen autonomía para poder tomar decisiones y falta de habilidades comunicacionales como consecuencia de la ausencia de formación para el desarrollo de las mismas.

Teniendo en cuenta la información relevada y el análisis posterior se puede decir que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz necesita fortalecer la comunicación interna en su organización ya que se observa que la misma es una simple proyección de información sin permitir la participación de los colaboradores y así, no lograr una comunicación bidireccional. A todo esto, se le suma la carencia del desarrollo para generar líderes coach que ayuden a transmitir la cultura y filosofía de la organización y contar con poder de decisión.

## Marco Teórico

Para poder abordar los temas que se han propuesto anteriormente, es importante fundamentar teóricamente los ejes principales. Por esta razón, se desarrollan dos variables de la problemática para que los lectores puedan identificar el alcance de las mismas.

Existen diversas definiciones, sobre el tema a desarrollar y cada uno afirma la relevancia de la comunicación en las organizaciones, en especial por la derivación que se podría generar no tener una comunicación eficiente como por ejemplo inconveniente en el clima laboral, dificultad para alcanzar los resultados, pérdida de motivación en los colaboradores o baja productividad; al hablar de comunicación interna no se pueden dejar de lado las competencias y habilidades en los colaboradores que lideran equipos de trabajos y la notabilidad de capacitar a los mismos para obtener líderes coach.

### *Comunicación interna*

Al referirse a la comunicación interna es imposible no asociar a las organizaciones y los sistemas por los cuales llega a los destinatarios. La misma es transcendental para poder gestionar el desarrollo organizacional y a su vez, es una herramienta para alcanzar los objetivos globales de la empresa. Mantener comunicados y hacer partícipes a los colaboradores de la misma aporta al buen clima laboral y esto es uno de los objetivos del área de Recursos Humanos. Por lo mencionado es importante lo que comenta Andrade (2005), quien define a la comunicación interna como las acciones que son implementadas por las organizaciones a través de distintos medios utilizados para mantener informados a los colaboradores dentro de las organizaciones, por otro lado, esto logra conservar la motivación de los empleados y aporta al alcance de las metas establecidas.

En las organizaciones la comunicación debe ir evolucionando según el contexto y los avances tecnológicos constantes; Fernandez Rico (2017) hace mención a los nuevos y diferentes medios de la comunicación interna que permiten comunicar de una forma más dinámica y casi de forma inmediata por el intermedio de la tecnología. En las organizaciones se utilizan estos flujos de comunicación como es el email, Whatsapp, mensajes de voz, video llamadas; también se pueden encontrar otras redes sociales más recientes como es Workplace y su chat Workchat que son utilizadas como medios de comunicación para toda la organización.

Como se hace referencia anteriormente los integrantes de la organización son parte fundamental en el flujo comunicativo, en especial en los puestos que lideran equipos de

trabajo, Cardevilla Domínguez (2010), hace mención a la importancia de formar a los colaboradores de puestos estratégicos, en especial cuando son promovidos a un cargo superior; los mismos deben formarse para poder contar con las habilidades conversacionales y poder adaptarse a los cambios del contexto. Además, resalta el protagonismo que poseen los líderes en la comunicación organizacional interna, que es la transmisión de la cultura organizacional y de fomentar una cultura del aprendizaje.

Para ampliar lo referido al flujo y medios de comunicación es oportuno referenciar a la autora King Núñez (2012), que especifica que la existencia de una comunicación ascendente es un indicador de aquellas organizaciones donde se fomenta la participación de la comunicación entre los miembros. Puede presentar limitantes al ir transmitiendo el mensaje, que no llegue a la cúpula de la organización, en el caso que las noticias no sean positivas.

### *Liderazgo Coach*

Como se desarrolla en el párrafo anterior cuando se hace mención a los sentidos y medios de comunicación no se puede dejar afuera a los talentos de la organización, sobre esto Anzorena (2018), fortalece la idea del protagonismo de los referentes en las organizaciones, haciendo referencia a un líder coach que es aquella persona que no solo lidera un equipo, sino que se compromete con el desarrollo de las personas. Es importante contar con competencias y habilidades que le aporten las herramientas para poder vencer los obstáculos y de esta manera alcanzar las acciones para obtener los objetivos organizacionales.

Continuando con la incidencia de los líderes en la organización Agüero Ibáñez (2004) comparte la diferencia entre el jefe, quien es esa persona que dirige apoyándose en la autoridad que le da la jerarquía del puesto, y el líder que es aquel que utiliza su influencia para guiarlos y lograr la conducta deseada; esto lo logra con la habilidad de entusiasmar a los demás para llegar a los resultados establecidos por la organización sin la necesidad de contar con la atribución que le puede dar un puesto jerárquico.

Siguiendo con Agüero Ibáñez (2004), hace mención sobre la competencia conversacional de los líderes, donde la misma es fundamental para poder influir, entusiasmar, persuadir y guiar la motivación hacia los objetivos que se establecen en los equipos de trabajos, esto es de gran beneficio ya que estas metas son las que están asociadas KPI a trabajar por las organizaciones. No hay que dejar de lado que no se hace solo referencia a la comunicación verbal, sino también a la no verbal, como por ejemplo, escrita, gestual y postural.

Prolongando con las competencias y habilidades de los colaboradores que lideran equipos, Wright y Mackinnon (2011), hablan sobre el cambio de paradigma de las organizaciones en cuanto al liderazgo y el valor de realizar coaching no solo a los colaboradores con equipos a cargo, sino también a los propios superiores. Un líder coach cumple una función muy importante en la organización, en especial por los cambios permanentes que se originan en el contexto externo e interno; el mismo genera un gran impacto en los colaboradores y aporta a la productividad, a su vez es fundamental para aportar al clima laboral. Es un proceso de autoconocimiento y aprendizaje, que deben transitar para poder ser un líder coach.

Como conclusión a este marco teórico es determinante ocuparse de la comunicación interna y poder fortalecerla ya que la misma es un eslabón significativo para lograr los objetivos organizacionales. Al hablar de comunicación no se puede dejar de lado a los líderes, quienes son un eslabón fundamental en el proceso y los que van a poder aportar sus habilidades y conocimientos a través del entusiasmo, influencia y dirección. El desarrollo de los líderes coach es el nexo para generar el buen clima laboral, mejorar la productividad, fortalecer la motivación y el desarrollo de sus equipos.



## Diagnóstico

La problemática central de Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz refiere a una carencia en la estrategia global de comunicación interna que muestra la ausencia de lineamientos específicos sobre la forma, el estilo y el núcleo comunicativo que debe ser proyectado desde el seno organizacional a sus distintas unidades de negocio, este aspecto genera una disonancia entre las diversos equipos de trabajo y lleva a desconectar la intencionalidad de aquella política de calidad que bien menciona la organización.

Este aspecto estratégico trae aparejado como resultado un desenvolvimiento en el que sus mandos medios, como así también sus colaboradores más directos no tienen la posibilidad de comprender de forma contundente lo que esta organización pretenden desarrollar con la atención. Es por ellos que la expectativa debe centrarse en el fortalecimiento de la comunicación en pos de transmitir de manera fehaciente aquel proyecto organizacional que tiene como atributo principal la calidad en la atención.

Es necesario fortalecer la comunicación en la organización involucrando a los colaboradores para que estos participen de la misma y puedan tomar decisiones de forma autónoma, para hacer frente al contexto tan dinámico y cambiante que, en la actualidad, azota al sector turístico y por consiguiente al rubro hotelero debido a las medidas políticas y económicas que se van tomando semana a semana y el cambio en las necesidades y preferencias de los consumidores como consecuencia a la pérdida del poder adquisitivo. Todo esto trae aparejado una crisis económica que hace evidente contar con personal que pueda influir en los equipos de trabajos para alcanzar una mejor productividad, como así también trabajar en generar un buen clima de trabajo que equilibre la gran incertidumbre que ocasiona el contexto actual.

En este sentido debe advertirse la necesidad de desarrollar líderes coach que puedan guiar a los integrantes de la organización a alcanzar las metas organizacionales y trabajar más autónomamente al momento de la toma de decisiones. Los líderes son un factor necesario a la hora de comunicar, impactar y alcanzar un desempeño eficiente, para esto debe contar con las habilidades y competencias requeridas.

### *Conclusión Diagnóstica*

Teniendo en cuenta el contexto interno y externo, en el cual se encuentra el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, con decisiones tan cambiantes por parte de la influencia externa que perjudican directamente al rubro hotelero, se evidencia la necesidad de contar con un plan integral de comunicación que pueda apalancar la transmisión de la calidad en el

servicio brindado por los colaboradores a los huéspedes y que la comunicación sea transversal, donde los colaboradores puedan tener herramientas que potencien la autonomía para la toma de decisiones.

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz trabaja fuertemente en mantener un alto nivel en su calidad de servicio ya que es una de sus fortalezas y el diferenciador con la competencia, para poder sostener esto es importante contar con colaboradores que posean las habilidades y competencias para comunicar, además de poder llegar a los equipos de trabajo que lideran; esto ayuda a mejorar la productividad, evitando el tiempo ocioso y demoras en la finalización de las tareas. Trabajando en esto repercutirá positivamente en la rentabilidad y generar una mayor ganancia al negocio. El buen clima laboral, si es gestionado junto a una buena comunicación interna y líderes desarrollados con un perfil coach, se podrá trasladar a la atención de los huéspedes y generar una actitud de recompra por parte de los mismos.

Como se puede observar todo esto le generará a la organización un incremento en la rentabilidad, esto lo conseguirá con la satisfacción de los clientes que luego recomendaran a sus entornos. De esta manera se le otorga a la organización beneficios que se reflejarán en el indicador de sus ventas alcanzando un incremento en las mismas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Implementar el desarrollo de la comunicación estableciendo políticas y canales de comunicación interna, reforzado con espacios de capacitación a los líderes, en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y de esta manera lograr un 3% de incremento de la ganancia neta para el 2021.

#### *Objetivos Específicos*

1. Diseñar las políticas de comunicación internas a través de la materialización de un manual de normativas comunicativas.
2. Estimular un flujo dinámico de la información en la organización, con la aplicación del establecimiento de reuniones y la creación de los canales de comunicación interna mediante email, Whatsapp, Zoom, teléfono.
3. Promover y desarrollar el liderazgo coach en los líderes de la organización por intermedio de la estipulación de espacios de formación y capacitación.

#### *Alcance*

Dicha propuesta se llevará a cabo en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, involucrando a los puestos que tengan a cargo equipos de trabajo. Tendrá efecto desde abril del 2021 hasta diciembre del 2021.

Debido al contexto actual tan cambiante por la emergencia sanitaria los calendarios podrían sufrir alteraciones y actualizaciones en la planificación. Como por ejemplo cambio de fechas de las actividades, modalidad de las capacitaciones.

#### *Acciones*

1. Diseño de políticas a través de un Manual.
2. Dinámica de la comunicación en la organización.
3. Capacitación de los líderes.

*Diseño de políticas a través de un manual. (Ver anexo 1)*

Esta táctica se llevará a cabo debido a que no hay un plan de comunicación interna, creando un manual de políticas para que el personal de recursos humanos pueda utilizarlo de herramienta para guiar a los integrantes de la organización.

El manual tendrá tres secciones compuestas por comunicación urgente, comunicación delicada y confidencial, y por último comunicación operativa. En cada eje se establecerá cual es el medio para comunicar según su clasificación. Además, se establecerán las políticas a considerar en la comunicación interna.

Pasos:

- Reunión con directivos.
- Procesamiento de los datos obtenidos en la reunión con los directivos.
- Redacción preliminar de políticas.
- Presentación a directivos.
- Ajustes.
- Presentación formal.
- Comunicación y difusión de las políticas.
- Implementación.
- Seguimiento.

Plazo:

Se llevará adelante desde el mes de abril de 2021 a diciembre de 2021. Contará con distintas etapas, la primera será para la recopilación de datos y su procesamiento, la segunda abarcará el diseño del mismo y presentación a los directivos, por último, se realizará la presentación formal, implementación y su seguimiento.

Recursos:

- Sala de convenciones, mesas y sillas.
- Acceso a internet
- Notebook.
- Proyector.
- Papelería (lapiceras y hojas).
- Refrigerios (agua, café y panificación).

Responsables:

- Asesor Externo de Recursos Humanos.
- Gerente de Recursos Humanos de la organización.

Costos:

- Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos \$74000, incluye el diseño del manual de políticas en forma digital y la presentación a los colaboradores de las áreas, implementación, coordinación y seguimiento
- Papelería \$6000, block y lapiceras.
- Refrigerios para las distintas reuniones \$8000.

*Dinámica de la comunicación en la organización*

Al evidenciarse la inexistencia de canales eficientes de comunicación, donde la información fluya desde las distintas áreas y colaboradores, se hace necesario establecer canales de información que fortalezcan la comunicación interna para brindar un mejor servicio a los huéspedes.

Utilizar canales de comunicación haciendo uso de la tecnología por intermedio de la implementación de distintas herramientas como video llamadas, Zoom, Whatsapp, email. Además de fomentar las reuniones entre los equipos y áreas.

Pasos:

- Reunión con los directivos.
- Relevar información sobre medios de comunicación.
- Diseño flujos de comunicación en la organización.
- Prueba de implementación.
- Ajustes.
- Presentación del mismo a los integrantes de la organización.
- Implementación.
- Seguimiento.

Plazo:

Se trabajará desde el mes de abril 2021 a diciembre de 2021. En la primera etapa se relevará la información y diseñarán los flujos de comunicación más indicada para utilizar, y en la segunda etapa se pondrá a prueba para luego realizar los ajustes necesarios y presentar a los integrantes de la organización, en la etapa final en la que se realizará la implementación y seguimiento.

**Recursos:**

- Sala de convenciones, mesas y sillas.
- Acceso a internet
- Notebook.
- Proyector.
- Papelería (lapiceras y hojas).
- Refrigerios (agua, café y panificación).

**Responsables:**

- Asesor externo de Recursos Humanos.
- Gerente de Recursos Humanos de la organización

**Costos:**

- Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos \$74000
- Refrigerios \$8000.
- Papelería (block y lapiceras) \$6000.

***Capacitación de los líderes. (Ver anexo 2)***

Esta acción consiste en una capacitación para los líderes con un enfoque de liderazgo coach y así poder brindarles herramientas que les sean de utilidad para el desarrollo de los empleados. Esto aportará a fomentar el progreso de los líderes y que ellos puedan apalancarse en las competencias y habilidades adquiridas para el desarrollo de sus equipos de trabajo.

La capacitación será a través de un taller que tendrá una periodicidad de una clase por semana en el transcurso de cinco semanas, con una duración de 3 horas cada encuentro. Esto se realizará por intermedio de la contratación de un consultor especialista. Por las limitantes actuales se realizarán por Zoom; para poder obtener su certificado y aprobación del curso deberá cumplir con el 75% de asistencia del mismo.

**Pasos:**

- Determinar las temáticas y el contenido de la capacitación necesaria para los líderes de la organización.
- Reunión con directivos.
- Contratación del capacitador/entidad educativa

- Comunicación formal de la capacitación.
- Implementación de la Capacitación.
- Evaluación
- Seguimiento.

Plazo:

Esta táctica se llevará adelante desde el mes de abril de 2021 a diciembre de 2021. La primera etapa radica en las necesidades de la capacitación y contenido, además de la contratación del capacitador especialista, la segunda etapa será la de comunicación formal y la formación de los líderes, la última fase será la evaluación y plan de seguimiento.

Recursos:

- Sala de convenciones, mesas y sillas.
- Refrigerios.
- Acceso a internet y Notebook.
- Capacitador.
- Proyector para la comunicación formal de la acción.
- Papelería (lapiceras y hojas).

Responsables:

- Asesor externo de Recursos Humanos.
- Gerente de Recursos Humanos de la organización
- Capacitador externo.

Costos:

- Refrigerios \$12000.
- Costo del curso para los líderes \$52200
- Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos para la implementación y aplicación de lo aprendido en la organización, además del seguimiento \$74000.
- Papelería (block y lapiceras) \$8000.

### Marco de tiempo para la implementación

#### Gráfico Gantt:

	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Acción Uno.</b>																
Reunión con los directivos	■															
Procesar datos relevados	■	■														
Redacción preliminar de las políticas			■	■												
Presentación a directivos.					■											
Ajustes					■											
Presentación formal a los equipos						■	■									
Comunicación y difusión de las políticas								■	■							
Implementación										■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento a las políticas																
<b>Acción Dos</b>																
Reunión con los directivos		■														
Relevar información			■	■	■											
Diseñar los flujos de comunicación						■	■	■	■							
Poner apruebas										■	■	■	■	■	■	■
Ajustes																
Presentación formal a los equipos																
Implementación																
Seguimiento																
<b>Acción Tres</b>																
Determinar temática y contenido	■	■														
Reunión con los directivos			■													
Contratación de los talleres				■	■	■	■									
Comunicación formal de la capacitación								■								
Implementación de la capacitación									■	■	■	■	■			
Evaluación														■		
Seguimiento															■	■

Fuente: elaboración propia.



	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciem	
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
<b>Acción Uno.</b>																		
Reunión con los directivos																		
Procesar datos relevados																		
Redacción preliminar de las políticas																		
Presentación a directivos.																		
Ajustes																		
Presentación formal a los equipos																		
Comunicación y difusión de las políticas																		
Implementación																		
Seguimiento a las políticas																		
<b>Acción Dos</b>																		
Reunión con los directivos																		
Relevar información																		
Diseñar los flujos de comunicación																		
Poner a prueba																		
Ajustes																		
Presentación formal a los equipos																		
Implementación																		
Seguimiento																		
<b>Acción Tres</b>																		
Determinar temática y contenido																		
Reunión con los directivos																		
Contratación de los talleres																		
Comunicación formal de la capacitación																		
Implementación de la capacitación																		
Evaluación																		
Seguimiento																		

Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Acción 1	Conceptos	Monto
	Honorarios asesor externo de Recursos Humanos	\$74000
	Papelería	\$6000
	Refrigerios	\$8000
Acción 2	Honorarios asesor externo de Recursos Humanos	\$74000
	Papelería	\$6000
	Refrigerios	\$8000
Acción 3	Honorarios asesor externo de Recursos Humanos	\$74000
	Papelería	\$8000
	Refrigerios	\$12000
	Taller de capacitación	\$52200
Total		\$322.200,00

Fuente: elaboración propia.

*ROI:*

- Ventas netas del 2018: \$14.239.286
- Inflación 2019, según INDEC: 53% equivale a \$7.546.821
- Inflación 2020, a septiembre, según INDEC: 36% equivale a \$5.126.142
- Total ventas netas más la inflación del 2019 y 2020: \$26,912.249
- Total de incremento de venta de un 3%: \$807.367
- Costos totales por las acciones: \$322.200
- Beneficio \$807.367- Costos totales de la acción \$322.200/Costos totales de la acción \$322.200 x100=
- ROI: 150,57%.

Con el resultado obtenido podemos ver que por cada peso invertido la organización obtiene un retorno de 150%.

## Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha analizado el contexto interno como el ámbito externo con las decisiones cambiantes que afectan directamente la rentabilidad de la organización y en base a esto se concluyó que la problemática del Howard Johnson Villa Carlos Paz es la falta de un plan de comunicación interna y el desarrollo de los líderes de la organización, que le aporte una mejora en la productividad y una mejor experiencia percibida por los clientes.

Con la intención de mitigar la problemática expuesta, se desarrollan planes de acciones con el objetivo de mejorar la productividad y que esta se traslade a ganancia para la organización a través de un incremento en sus ventas. Es importante que se sigan con todas las acciones, en los plazos establecidos, además de poder realizar los ajustes necesarios según los cambios en el contexto para alcanzar el objetivo final.

Queda demostrada la trazabilidad de la comunicación interna como herramienta estratégica en las organizaciones, independientemente del sector y el rubro en el que se encuentran desarrollándose, pudiendo identificar que la gestión de Recursos Humanos es la perspectiva desde la cual deben generarse los espacios de aplicación.

### *Recomendaciones*

Para finalizar este reporte se sugiere una serie de recomendaciones que serán de ayuda a la hora de mantener la productividad y eficiencia en las operaciones.

-En primer lugar mantener actualizado el Manual de políticas, según cambios en la organización y que cada integrante que ingrese conozca su existencia; para ello será necesario plantear en el proceso de inducción, en el que el manual sea uno de los instrumentos y componentes operativos.

-En segundo término seguir capacitando a los líderes de acuerdo a la necesidad de la organización para poder continuar con el desarrollo de habilidades y obteniendo nuevas competencias. Aquí será preciso establecer un ciclo de espacios de formación, detalladamente programados con sus contenidos e instrumentos, desde el momento exacto en el que termine esta propuesta de intervención. Los directivos deben apoyar el plan y los cambios en el mismo para que este no pierda importancia por parte de los colaboradores. Es importante que se sigan todas las acciones en el orden que se plantean y en los tiempos establecidos.

## Referencias

- Argentina Presidencia, (17-03-2020), Boletín oficial de la República Argentina: Legislación y avisos oficiales, Buenos Aires, Argentina Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226943/20200318>
- INDEC, (22-09-2020), Encuesta de Ocupación Hotelera, Bs. As., Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>
- Télam, (23-06-2020), Turismo, Bs. As., Argentina. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/480267-70-por-ciento-sector-hotelero-gastronomico-quebre.html>
- La Nación, (09-05-2020), Economía, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/estudio-cual-es-comportamiento-consumidores-argentinos-durante-nid2363221>
- Córdoba Turismo, (24-09-2019), Hoteles más verdes. Córdoba, Argentina, Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/hoteles-mas-verdes-cordoba-la-provincia-con-mas-establecimientos-certificados/>
- AMARA, Ingeniería de Márquetin, (2019), ¿Conoces las nuevas tendencias en tecnología para hoteles?, Palmas de Mallorca, España. Recuperado de <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/tendencias-en-tecnologia-para-hoteles>
- Ámbito, (13-08-2020), Economía, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/fehgra/hoteleros-aplauden-apoyo-del-senado-la-ley-sostenimiento-y-reactivacion-del-sector-n5124873>
- INDEC, (06-2020), Turismo: Encuesta de Ocupación Hotelera, Bs As, Argentina. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_08\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_18.pdf)
- Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz, (02-2016). Informe de Demanda Turística. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2029%20de%20Febrero%20de%202016.pdf>
- Chodera, D. E. (2014), Influencia de la Diversidad Cultural en la Comunicación Interna de las Organizaciones. Proyecto de investigación de la Tesis monográfica, Universidad el Salvador. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://racimo.usal.edu.ar/5525/1/P%C3%A1ginas%20desde500024085-Influencia%20de%20la%20diversidad%20cultural%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>

- Marchesan, C. A. (2017). “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial, Investigación. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riveros Badallares, P. D. (2016), Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO. Proyecto de Aplicación. Córdoba, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13120/RIVEROS%20BADALLARES%20Paula%20Donatella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agüero Ibáñez, R.E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México. Editorial: Fomento Editorial.
- Andrade, H. (2005), *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y Técnica*. España. Editorial: Gesbiblo S.I.
- Anzorena, O. (2018). Líder-Coach. Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granicas S.A.
- Cardevilla Domínguez, D. (2010). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España. Editorial: Visión Libros.
- Fernández Rico, E. M. y Fernandez Verde, L. (2017), *Comunicación empresarial y atención al cliente: 2.ª edición*, Madrid, España. Editorial: Ediciones Paraninfos S.A.
- García Jiménez (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España. Editorial: Díaz de Santos S.A.
- King Núñez (2012, marzo 29). Comunicación organizacional, tipos, flujos, barreras y auditoría.
- King Núñez K. I. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Wright, S. y Mackinnon, C. (2011). *Alquimia de Liderazgo. La magia del líder coach*. Lima, Perú. Editorial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

## Anexos

*Anexo 1: Manual de políticas de comunicación*



# Boceto del manual de política de comunicación interna.

**Índice:**

Objetivo	2
Beneficios	2
Políticas para la comunicación interna.	3
Carta de confidencialidad	4
Comunicación Urgente	4
Comunicación Operativa	5
Comunicación confidencial y delicada	5
Dinámica de la comunicación	6
Comunicación de las áreas administrativas	7
Reuniones y capacitaciones	8
Temas que necesitan respuestas más inmediatas	9
Referencias	10

Objetivo del manual de políticas de comunicación interna:

Mostrar al usuario cuales son los canales de comunicación, el lenguaje, tipo de mensaje, prioridad de la comunicación, alcance que debe tener la misma para que la comunicación sea eficiente dentro de la organización.

Beneficios del manual de políticas de comunicación:

Este manual apalanca la misión del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz la misma es:

“Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en el equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y en excelente relación con el medio ambiente que nos rodea”

De esta forma esto repercute en la experiencia de los huéspedes y a su vez en una mejor rentabilidad del negocio.



*Políticas para la comunicación interna:*

1. Al momento de comunicar la información deber ser clara y concisa, además de forma respetuosa.
2. Se debe elegir el canal correcto según el flujograma de comunicación.
3. Se debe mantener la cooperación de los colaboradores y áreas.
4. Los directivos notificaran a los colaboradores cuando la información sea confidencial.
5. Toda comunicación que se realice en la organización, dependiendo los canales que sean utilizado debe quedar registrado por correo para su registro.
6. Las promociones de los colaboradores, reconocimientos, agradecimiento, serán publicados en la cartelera para dar a conocer los mismos y fomentar el buen clima laboral.
7. Los medios de comunicación de la mano de la tecnología sufren modificaciones y por ende deber ser trasmitido por intermedio a la capacitación de estos, a todos los colaboradores.
8. Los proyectos a implementarse en la organización debe darse a conocer a todos los integrantes de la organización, antes de su lanzamiento, por intermedio de los distintos canales, según importancia del mismo, como por ejemplo, reuniones, carteleras, correos, etc.
9. Toda comunicación interna no puede ser divulgada fuera de la organización.
10. Los materiales compartidos en la comunicación tiene que ser adaptado para que todo el receptor del mismo pueda comprender el mensaje.
11. Todo feedback de la Evaluación de desempeño será confidencial entre las personas involucradas, (líder, integrante directo y el área de Recursos Humanos). No podrá ser divulgada.

### Carta de confidencialidad

En virtud de los servicios prestados en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, el que suscribe (nombre completo).....  
 ....., DNI N° ....., en calidad de (cargo o función que ocupa en el organismo).....  
 ....., Mediante la suscripción del presente instrumento, me comprometo a guardar la máxima reserva y secreto sobre los datos e información a que acceda en virtud de las funciones encomendadas, a utilizar dicha información solamente para el fin específico al que se la ha destinado, a no comunicar o hacer pública la información no clasificada como “pública”, y a observar y adoptar cuantas medidas de seguridad sean necesarias para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos e información, salvo autorización legal o instrucción expresa de la autoridad competente. Esta obligación de reserva y confidencialidad seguirá en vigencia aún después del vencimiento del plazo, de la rescisión o resolución del contrato o cese o interrupción de la relación laboral, asumiendo la responsabilidad penal, administrativa o civil de los daños y perjuicios que por dolo o negligencia pudiera ocasionar la difusión de datos o información no publicados. En....., a los.....días del mes de.....de 20....

### Comunicación Urgente:

La comunicación urgente es aquella que debe darse a conocer de forma inmediatamente ya que existe una necesidad de comunicar rápidamente a los destinatarios.

Los canales para esta comunicación deber ser de forma escrita, a través de memorándums, email y circular.

En caso que la información posea una importancia alta se recomienda que se confirme la recepción por intermedio de una respuesta o firma del colaborador en una planilla de registro.

Dependiendo de la importancia de la misma sobre un área, es importante anteriormente de enviar la misma comunicar de forma presencial o telefónicamente al líder del departamento y este pueda reforzar con su equipo de trabajo la misma, además de estar informado y disponible para responder las consultas que desencadenen la comunicación.

### *Comunicación Operativa:*

Esta comunicación es la necesaria para dar solución y respuesta a los equipos de cada área, la misma se utiliza para dar a conocer las tareas del día, cambios de alguna labor, solicitar que se adelante alguna actividad.

Los medios que se utilizan son más informales y dinámicos. Se recomienda el uso de Whatsapp, llamados telefónicos, video llamadas. También se podrán aplicar reuniones breves y comunicación verbal, presencial.

Para que la misma sea eficiente es fundamental confirmar el mensaje que se transmitió y de esta manera que haya un feedback.

### *Comunicación confidencial y delicada:*

Esta comunicación es la más sensible ya que no debe filtrarse al exterior, es decir por fuera de la organización.

Las personas que manejen y tengan acceso a este tipo de comunicación deben tener firmado la carta de confidencialidad. La misma se debe hacer firmar en la inducción, cuando el puesto que vaya a ocupar el nuevo integrante posea información confidencial.

Los canales de las mismas serán por circular, memos y en caso que legales lo crea necesario por carta documento. Esta información también se puede bajar por intermedio de reuniones con las personas que involucre la misma o deban tener conocimiento.

**Dinámica de la comunicación.**

**Comunicación de las áreas en contacto con el cliente o involucradas en la experiencia del mismo. Diaria.**

Herramienta Whatsapp:



Fuente: \*1

Es importante poder definir qué tipo de comunicación debemos utilizar en nuestros puestos de trabajo y aplicar el medio más eficiente para lograr que se produzca una comunicación clara y cumpla con su objetivo.

Para seguir la guía del bosquejo de la comunicación para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz vamos a continuar identificando el tipo de comunicación y poder aplicarla de forma correcta.

Para la comunicación sobre temas cotidianos de las labores del hotel el medio más oportuno y dinámico es el whatsapp ya que con el mismo todo el personal cuenta con la app y además en el hotel está disponible servicio de internet; por otro lado por este medio se pueden enviar fotos, videos y audios facilitando la comunicación como, así también, agilizando la misma.

A continuación se mencionan las áreas que utilizarán este medio de comunicación en la jornada laboral para estar comunicados de forma eficiente y dinámica:

- Front Desk: Recepción y Bell Boy.
- Mantenimiento.
- Seguridad.
- Recreación.

- Limpieza: Mucama/o y personal áreas públicas.
- Restaurante
- Spa

Este medio es para temas de un grado de importancia media y cuestiones que surjan en las labores diarias.

Utilizando todas las áreas, esta forma de comunicación se garantiza trabajar con dinamismo y de esta manera cumplir con la propuesta de valor a los huéspedes y aportar a la experiencia del mismo para que su estadía sea percibida como un excelente servicio.

### **Comunicación de las áreas administrativas.**

Herramienta Email:



Fuente: \*2

En todas las áreas se cuenta con trabajo más administrativo y por esta razón es necesario tener un grado de formalidad mayor. Para la comunicación de los departamentos de apoyo del Hotel Howard Johnson se utilizará el email.

Esta herramienta de comunicación tiene un grado de formalidad mayor al Whatsapp y por otro lado la ventaja de copiar a distintos colaboradores. Por otro lado el beneficio de armando cadena de correo en casos de importancia que amerite llevar un registro sobre lo ocurrido y las medidas que se pueden implementar, por ejemplo un reclamo de un cliente que podría derivar en una demanda. En estos casos es muy importante para el área de legales llevar un

registro de fechas, medidas, respuestas, etc., en caso que necesite dar una respuesta más formal al cliente. También es conveniente cuando hay temas que deben ser solucionados por ambas áreas, de esta forma se evita demora en la respuesta y se da solución a la necesidad si todos los involucrados tienen conocimiento desde el día uno.

Este medio también es oportuno para dejar registro de las novedades de los colaboradores, tales como:

- Solicitud de licencias: vacaciones, estudios, etc.
- Carpetas médicas.
- Medidas disciplinarias.
- Recepción de carta documentos de colaboradores

Por otro lado se aplicará este medio de comunicación para otras finalidades como por ejemplo:

- Presupuesto de proveedores.
- Cartas documentos de clientes o proveedores que sea necesario responder de forma inmediata. En este caso se debe copiar a los jefes de áreas.
- Permiso para confirmar horarios con tercializados: horarios y fecha.
- Notificar pagos.
- Pasar novedades entre las áreas y también dentro de las mismas.
- Solicitar compra de suministros.

### **Reuniones y capacitaciones:**

Herramienta Zoom.



Para poder realizar reuniones debido al contexto que se encuentra hoy a nivel mundial por la emergencia sanitaria es importante contar con herramientas que nos permitan poder estar preparados y adaptarnos a las medidas cambiantes y limitaciones para poder reunirnos.

Todos los encuentros se realizarán por esta herramienta y capacitaciones tales como las ya existentes de “Higiene y Seguridad” y las que se vayan incorporando se harán por este medio. Para poder utilizar de forma eficiente hay unas series de puntos que se deben considerar:

- Tanto el presentador y asistente deben contar con buena conexión de internet y notebook.
- Se debe enviar la invitación con un mínimo de una semana de anticipación y solicitar confirmación.
- Al enviar la invitación no olvidar de enviar link, ID y contraseña.
- Asegurarse que los asistentes tienen conocimiento de su uso.
- En caso que los asistentes desconozcan la herramienta se sugiere realizar unos días previos al evento una prueba de conexión al Zoom.
- Contar con auricular y micrófono.
- Realizar la conexión en un lugar libre de ruidos para evitar que se generen barreras en la comunicación.
- Brindar a los asistentes un medio de contacto por cualquier imponderable o asistencia que necesiten para la conexión.
- Al comenzar el Zoom establecer algunos lineamientos. Levantar la mano para que le den paso a preguntar o participar, desactivar los micrófonos para que no interfieran ruidos externos, escribir las preguntas en el chat para que al finalizar el locutor pueda responder.
- Solicitar que habiliten la cámara para que haya una mayor conexión entre los integrantes.
- Probar el material a proyectar para garantizar que el mismo tendrá la visibilidad necesaria para los asistentes.

## Temas que necesiten respuesta más inmediata:

### Herramienta Teléfono:



Fuente: \*4

En el día a día surgen temas que nos obligan a contar con una respuesta de forma inmediata para facilitar una solución a un cliente, proveedor, cambiar una actividad planificada, realizar consultas y así cumplir con algún tema administrativo.

Para aplicar esta herramienta y que la misma sea eficiente existen una serie de temas a considerar:

- Contar con registro de los números telefónicos de los referentes de áreas y su equipo, al igual que los proveedores.
- No utilizar el teléfono para temas personales.

Si bien es un medio rápido y dinámico, tiene sus limitaciones, como por ejemplo no hay registros de lo que se haya hablado y ciertos temas ameritan dejar registro de lo comunicado. Es por eso que en estos casos se sugiere dejar asentado por mail de lo conversado. A continuación mencionan algunos a modo de ejemplo:

- Descuento que se acordó hacer con el cliente por cortesía a algún reclamo.
- Dejar asentado algún pedido del cliente para que en otro turno tenga presente esto.
- Cambio de reserva del restaurante o Spa por parte de los huéspedes.
- Respuesta para brindar a un proveedor por cambio en el trabajo planificado.
- Compra de insumos de urgencia.



Todo lo anteriormente descrito es para facilitarnos la convivencia, en pos de un trabajo cada vez más eficiente buscando cumplir con nuestro propósito, es importante poder respetar esta normativa y usar el manual de consulta diaria ante dudas o inquietudes, como así también se puede consultar a los responsables de Recursos Humanos.

Queremos hacerle saber que este manual está abierto a cambios por sugerencias que puedan ir apareciendo debido a necesidades cambiantes en la dinámica de trabajo.

## Referencias:

\*1

[https://www.google.com/search?q=imagen+de+whatsapp+a+jpg&tbn=isch&ved=2ahUKEwi4hvWhg7bvAhUfM7kGHbkMDDIQ2-cCegQIABAA&oeq=imagen+de+what&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIIxAnMggIABCxAXCDATICCAyAggAMgIIADICCAyAggAUIIuWK0xYKs9aABwAHgAgAFgiAG\\_AZIBATKYAQCgAQGqAQmd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=K0dRYPjENZ\\_m5OUPuZmwkAM&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU\\_esAR884AR884#imgrc=Dco9AvHTMi3yNM](https://www.google.com/search?q=imagen+de+whatsapp+a+jpg&tbn=isch&ved=2ahUKEwi4hvWhg7bvAhUfM7kGHbkMDDIQ2-cCegQIABAA&oeq=imagen+de+what&gs_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIIxAnMggIABCxAXCDATICCAyAggAMgIIADICCAyAggAUIIuWK0xYKs9aABwAHgAgAFgiAG_AZIBATKYAQCgAQGqAQmd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=K0dRYPjENZ_m5OUPuZmwkAM&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU_esAR884AR884#imgrc=Dco9AvHTMi3yNM)

\*2

[https://www.google.com/search?q=imagen+de+email+png&rlz=1C1GCEU\\_esAR884AR884&sxsr=AleKk00ad1hJuSG8kfvur9vVCvPjdebACQ:1615935734050&source=lnms&tbn=isch&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU\\_esAR884AR884#imgrc=9RyXawzeDShigM](https://www.google.com/search?q=imagen+de+email+png&rlz=1C1GCEU_esAR884AR884&sxsr=AleKk00ad1hJuSG8kfvur9vVCvPjdebACQ:1615935734050&source=lnms&tbn=isch&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU_esAR884AR884#imgrc=9RyXawzeDShigM)

\*3

[https://www.google.com/search?q=zoom+imagen&tbn=isch&ved=2ahUKEwikmuzc9bXvAhUMLkGHSrdC8sQ2-cCegQIABAA&oeq=zoom&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIABBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgUIABCxAZIFCAAQsQMMyAggAOGOIABCxAXCDARBDUM3aSFj73khg2OhIaABwAHgAgAFIiAH4ApIBAzMuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaWInwAEB&scient=img&ei=-ThRYOS5FqHg5OUPqrqv2Aw&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU\\_esAR884AR884#imgrc=IMtOKDBaWFCz6M](https://www.google.com/search?q=zoom+imagen&tbn=isch&ved=2ahUKEwikmuzc9bXvAhUMLkGHSrdC8sQ2-cCegQIABAA&oeq=zoom&gs_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIABBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgUIABCxAZIFCAAQsQMMyAggAOGOIABCxAXCDARBDUM3aSFj73khg2OhIaABwAHgAgAFIiAH4ApIBAzMuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaWInwAEB&scient=img&ei=-ThRYOS5FqHg5OUPqrqv2Aw&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU_esAR884AR884#imgrc=IMtOKDBaWFCz6M)

\*4

[https://www.google.com/search?q=telefono+imagen&tbn=isch&ved=2ahUKEwjQsOyW-rXvAhVRN7kGHc1NAdwQ2-cCegQIABAA&oeq=telefono&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgBMgQIABBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgQIABBDMgQIABBDMgcIABDoICAAQsQMqgwE6BQgAELEDOgoIABCxAXCDARBDUPzUQVj4\\_kFgsY9CaABwAHgAgAGUAYgBmwaSAQM3LjGYAQCgAQGqAQmd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=pD1RYNDOLdHu5OUPzZuF4A0&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU\\_esAR884AR884#imgrc=kLvA6GYapK2T5M](https://www.google.com/search?q=telefono+imagen&tbn=isch&ved=2ahUKEwjQsOyW-rXvAhVRN7kGHc1NAdwQ2-cCegQIABAA&oeq=telefono&gs_lcp=CgNpbWcQARgBMgQIABBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgcIABCxAXBDMgcIABCxAXBDMgQIABBDMgQIABBDMgQIABBDMgcIABDoICAAQsQMqgwE6BQgAELEDOgoIABCxAXCDARBDUPzUQVj4_kFgsY9CaABwAHgAgAGUAYgBmwaSAQM3LjGYAQCgAQGqAQmd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=pD1RYNDOLdHu5OUPzZuF4A0&bih=657&biw=1366&rlz=1C1GCEU_esAR884AR884#imgrc=kLvA6GYapK2T5M)

Anexo 2: Capacitación a líderes

## **Curso para líderes Coach:**



### **Objetivo:**

- Desarrollar competencias para liderar equipos de trabajos y su preocupación en el desenvolvimiento de la convivencia de todos en los grupos de trabajo.
- Incrementar el potencial de los asistentes y prepararlos para afrontar los resultados deseados, profesionales y personales.
- Dotar de herramientas para que puedan afrontar y adaptarse a contextos cambiantes.

### **Programa de la capacitación (Contenidos y tiempos)**

Modulo I	Semana 1	<p>En este primer módulo se realizará la introducción al liderazgo coach. El mismo tratará los siguientes temas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el Coach?</li> <li>• Objetivo del Coach</li> <li>• ¿Qué es el Coaching?</li> <li>• Herramientas, técnicas y habilidades.</li> <li>• La comunicación por intermedio del cuerpo, lenguaje y las emociones y cómo condicionan las mismas en la comunicación.</li> </ul>
Módulo II	Semana 2	<p>En esta instancia se desarrollarán las competencias con las que debe contar un líder coach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La escucha y sus barreras.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• La imagen del líder coach.</li> <li>• La diferencia entre la información y las opiniones.</li> <li>• Tener una humildad ontológica.</li> </ul>

Módulo III	Semana 3	<p>El contenido de esta semana será la inteligencia emocional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tener conocimiento de uno mismo.</li><li>• Autorregulación.</li><li>• Cómo gestionar las emociones</li><li>• Cómo motivar e inspirar a la hora de relacionarse.</li><li>• La confianza propia y cómo generar confianza en los demás.</li></ul>
Módulo IV	Semana 4	<p>En el último módulo se trabajará en las herramientas para un líder coach.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo obtener información.</li><li>• Cómo realizar el paso de víctima a protagonista.</li><li>• La toma de decisiones.</li><li>• Tener una visión hacia el futuro y a largo plazo.</li><li>• Cómo es la dirección de equipos y personas.</li></ul>

Fuente elaboración propia.