



**UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL SIGLO 21**

**LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS E
INSTITUCIONALES**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

***GESTIÓN DE LOS PROCESOS
COMUNICACIONALES INTERNOS
CASO: HOTEL BONARO***

BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

COMISIÓN EVALUADORA:

SUSANA FERRERAS

OSVALDO SALAS

DICIEMBRE DE 2005



TEMA	1
INTRODUCCIÓN	5
Planteamiento del problema y justificación	6
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	10
Las Relaciones Públicas y su aporte a la gestión empresarial.....	10
La comunicación como recurso estratégico.....	19
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	26
ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
Diseño de la investigación.....	29
Ficha técnica.....	33
Cuadro de análisis metodológico.....	34
Operacionalización de variables.....	35
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	38
CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO	43
DIAGNOSIS ORGANIZACIONAL.....	45
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	46
Plan de Relaciones Públicas Internas para Hotel Bonaro.....	46
Objetivo General	47
Objetivos Específicos	47
Estrategia	48
Público Objetivo.....	48
Programa 1: Fortaleciendo la identidad organizacional	49
Táctica 1: Manual de identidad visual.....	49
Programa 2: Interiorizando sobre aspectos organizacionales.....	50
Táctica 1: Manual para el empleado.....	51
Táctica 2: Brief para socios	53
Programa 3: Coordinando las labores diarias.....	54
Táctica 1: Planillas entre áreas	54
Programa 4: Interactuando	55
Táctica 1: Reuniones	56
Táctica 2: Buzón de comunicaciones	58
Programa 5: Potenciando las habilidades.....	59
Táctica 1: Evaluaciones de desempeño	60
Táctica 2: Cursos de capacitación	61
Programa 6: Integrando y reconociendo al empleado.....	63
Táctica 1: Reconocimientos por el buen desempeño.....	64
Táctica 2: Presentes en ocasiones especiales.....	66



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Táctica 3: Eventos en días festivos.....	67
Evaluación y Control	69
Cronograma General.....	73
Presupuesto Total	74
CONCLUSIÓN	75
ANEXOS	74
BIBLIOGRAFÍA	117
FUENTES DE INFORMACIÓN	118

TABLA DE CONTENIDO DE LOS ANEXOS

INFORMACIÓN SOBRE DEÁN FUNES	77
RESUMEN DEL DECRETO N° 1359/00	83
GUÍA DE PAUTAS DE LAS ENTREVISTAS.....	88
MODELO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL	89
GUÍA DE OBSERVACIÓN	96
ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS DE HOTEL BONARO.....	99
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	104
RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	111
INFORME DEL DISEÑADOR GRÁFICO	116



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

TEMA

GESTIÓN DE
LOS PROCESOS COMUNICACIONALES INTERNOS
CASO: HOTEL BONARO



INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones existe siempre; por más que nadie se ocupe de ella. Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación, y todas las organizaciones humanas la llevan a cabo consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente. Todo acto u omisión lleva implícito un mensaje, que al ser decodificado por nuestro interlocutor nos acerca o nos aleja de los objetivos que la organización se ha propuesto a nivel global.

Como apuntan algunos autores, la comunicación es consustancial con la organización: sin ella no podría existir el trabajo organizado. La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado con el fin de darse a conocer, y lograr establecer una empatía entre ambos. Para ello debe ser planificada; es decir debe considerarse como una herramienta de dirección u orientación.

Los profesionales de las Relaciones Públicas tienen en este sentido la importante misión de concienciar a los conductores de las organizaciones de prever el futuro de sus comunicaciones. Es necesario que las diversas instituciones sociales incorporen y hagan suya la necesidad de planificar sus sistemas de comunicación.

En este Trabajo Final de Graduación se analiza a Hotel Bonaro, una organización que integra el sector de las pymes hoteleras de la provincia de Córdoba, en cuestiones referidas a sus estrategias comunicacionales internas, para aportar de esta manera, posibles soluciones desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, si se detectan problemas en la etapa diagnóstica.



Planteamiento del problema y justificación

En el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, se trata de dar respuesta a las preguntas planteadas a continuación:

- ¿Cuáles son y cómo funcionan los sistemas de comunicación - información de Hotel Bonaro?
- ¿Cuáles son las percepciones que tiene el público interno de la empresa acerca de las estrategias comunicacionales internas?
- ¿Existen incoherencias, deficiencias o vacíos en el conjunto de procedimientos por los cuales la organización transmite sus mensajes a nivel interno?
- ¿Cuál es el aporte que las Relaciones Públicas pueden ofrecer a Hotel Bonaro para optimizar su rendimiento interno?

La sociedad en la que estamos inmersos está caracterizada por la inmediatez y la complejidad de la información; asimismo el cambio en todos los sectores parece imperar y en su avance arrasa a quienes no tienen la capacidad de adaptarse.

Los grandes avances de la tecnología en cuanto a comunicación, han puesto en búsqueda urgente - a las pymes principalmente - de conocimientos y habilidades antes no tenidas en cuenta, para poder sobrevivir, al haber quedado en jaque frente a las grandes corporaciones en un mundo donde las comunicaciones son el sistema nervioso del planeta.

Las pymes no están exentas de adecuarse a este sistema imperante impregnado por el cambio, la complejidad, el dinamismo, la interdependencia, lo urgente; Todos estos desafíos caracterizan el paisaje dinámico en el que vive y crece la empresa contemporánea y en el que ha de interpretarse el concepto de comunicación como recurso fundamental para la gestión del activo humano.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Desde nuestra perspectiva presentamos las Relaciones Públicas Internas como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

La comunicación se presenta entonces, como el medio ágil y flexible que tienen éstas empresas para poder adaptarse.

La empresa necesita gestionar su comunicación por:

- “Por su propia implicación en el proceso.
- Porque depende su supervivencia en un mercado complejo.
- Porque la comunicación NO es un aspecto superfluo, al contrario, se define como valor estratégico.”¹

En este Trabajo Final de Graduación, se comparte esta idea de comunicación como valor añadido a las organizaciones. Consideramos que aquellas organizaciones que no poseen una cultura comunicativa, que se resisten a considerar a la comunicación eficiente como una ventaja competitiva, que no poseen flujos de interacción adecuados y sistematizados no pueden cumplir con sus objetivos económico–sociales, con su esencia, su misión organizacional; por estar incapacitadas para transmitir significados coherentes de su identidad organizacional y por no poder construir una relación óptima con sus diferentes públicos. Relaciones que se sostienen sobre una base de comunicación planificada y permanente.

Y si bien, el proceso comunicativo es un fenómeno natural, es a la vez complejo y no puede dejarse librado al azar. Se debe planificar, definir los objetivos que queremos alcanzar con nuestros mensajes. Es preciso “trabajar la comunicación”, gestionarla.

¹ LACASA, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 1998, pg. 187.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

“Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.”²

El sentido común y la intuición son cualidades que bien, de forma genética o bien aprendida, nos pueden mostrar en ocasiones el camino y la forma para relacionarse con los públicos que están en contacto con la empresa. Ahora bien, si se quiere obtener un nivel mínimo de resultados eficaces en las comunicaciones, deben hacerse de manera profesional, es decir se deben aplicar Relaciones Públicas, que son una herramienta de gestión, ya que ayudan de forma estratégica a conseguir los objetivos de la empresa.

Es un hecho demostrado que al contrario de las grandes empresas, las pequeñas y medianas, son las auténticas generadoras de empleo; si tenemos en cuenta que el 80 % de los empleos para profesionales de la comunicación están en pymes³, resulta interesante sesgar el análisis de este Trabajo Final de Graduación a la aplicación práctica de las herramientas comunicacionales que ofrecen las Relaciones Públicas, demostrando que ellas no son exclusivamente para grandes corporaciones, sino que son empleables también para pequeñas y medianas empresas, adecuándolas a la estructura y dimensión de cada organización.

² CIRIGLIANO, Carla. “Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones” <http://www.gestiopolis.com/recursos/doc.htm>.

³ ALVAREZ DEL VALLE, Eugenia. “Incorporación de casos Pymes en la bibliografía”. http://www.palermo.edu.ar/facultades_escuelas/dyc/crecursos/docentes/alvarez_delvalle_eugenia.htm. Febrero de 2003.



Objetivo General

- Analizar el estado de los procesos comunicacionales internos de Hotel Bonaro, para determinar las posibilidades de implementar estrategias de Relaciones Públicas adecuadas a las necesidades y dimensiones de la organización.

Objetivos Específicos

- 1) Averiguar qué piensan los actores de su propia tarea, de las relaciones con otros miembros y de la empresa en sí.
- 2) Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de trabajo de la organización.
- 3) Evaluar los flujos y recursos comunicacionales; identificando los medios, frecuencia y motivo de la comunicación que la organización mantiene con su público interno.
- 4) Conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas, las dificultades y los vacíos comunicacionales.
- 5) Detectar las necesidades de comunicación-información interna en Hotel Bonaro.
- 6) Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de esta pyme hotelera con respecto a sus comunicaciones internas.



MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Las Relaciones Públicas y su aporte a la gestión empresarial

“Las Relaciones Públicas son una función distintiva de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos, (...) y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales.”⁴

Como profesan autores de la Escuela Europea de Relaciones Públicas (Matrat, Chaumely, Huisman, entre otros), esta técnica psicológica debe orientarse al establecimiento de relaciones de solidaridad y confianza entre una institución y los grupos sociales que la constituyen o que se relacionan con ella.

“Orientar contactos humanos, conciliar opiniones, intereses y actitudes, incidir en el comportamiento social del hombre”; es el objetivo fundamental de la disciplina como lo afirma Flores Bao⁵.

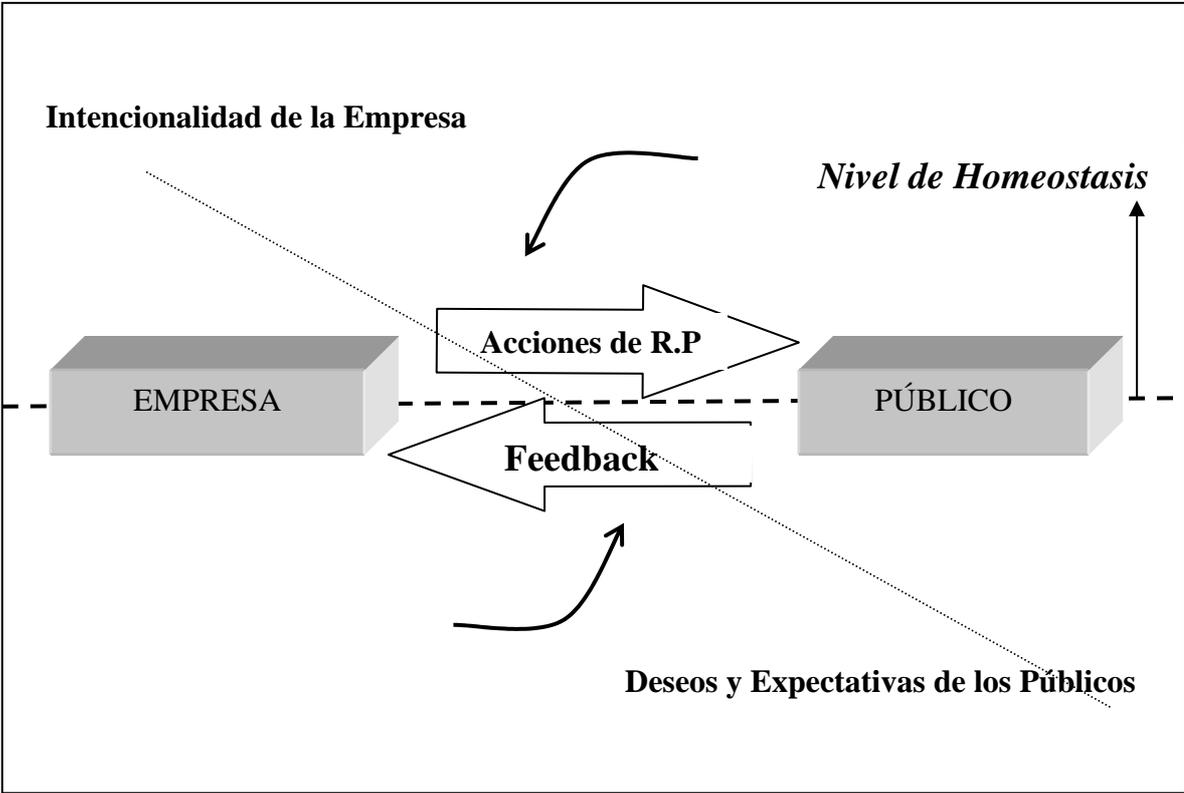
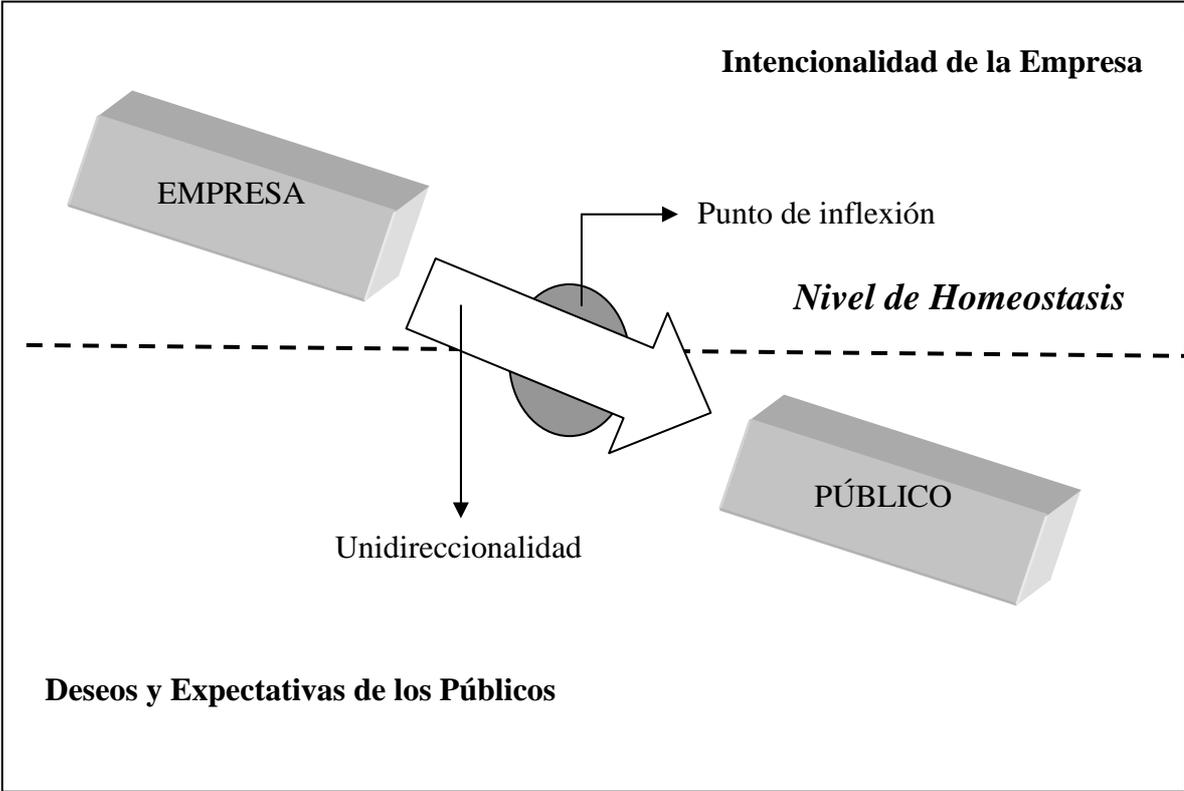
Según Lacasa, las Relaciones Públicas buscan un equilibrio u “Homeostasis relacional”⁶ por la cual las necesidades y expectativas de los públicos llegan por un punto de inflexión a equilibrarse con los intereses de la organización. La empresa detecta por investigación que los públicos tienen deseos y expectativas y adecúa su intencionalidad a éstos variando su posición y sus comunicaciones pivotando sobre el punto de inflexión.

El nivel absoluto de homeostasis se alcanza cuando el sentido de la relación llega a la bidireccionalidad continua, es decir, que la empresa se retroalimenta de manera constante sobre las respuestas de los públicos para adecuar sus comunicaciones y consensuar sus actividades con éstos.

⁴ HARLOW, Rex. “Building a Public Relations Definition”. En: GRUNING, James E. y TOOD, Hunt. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 2000, pg. 53.

⁵ PEREIRA PARODI, Julio César. *Las Relaciones Públicas en el mundo actual*. Argentina, Ed. Copiar, 1996, pg. 34.

⁶ LACASA, Antonio. Op. Cit. pg. 34





Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Lo que en este Trabajo Final de Graduación nos interesa en realidad, son las Relaciones Públicas Internas como gestoras de los procesos comunicacionales de Hotel Bonaro.

Las Relaciones Públicas Internas al gestionar la comunicación abarcan el bienestar del personal, el ambiente laboral, las relaciones entre los grupos de tareas, trabajando sobre las condiciones laborales y personales de los empleados, el trato entre compañeros y también entre superiores y subordinados. Por esta razón, limitan su campo de acción con el área de Recursos Humanos. Sin embargo, en vez de competir entre áreas deben trabajar conjuntamente y complementarse, manteniendo a la vez, los límites de cada disciplina.

“Las Relaciones Públicas Internas tienen un campo muy extendido; abarcan, en definitiva, todo cuanto anime a los empleados a contribuir al máximo de productividad y prosperidad para la empresa.”⁷ Deben contribuir a la creación de un clima agradable en el que el personal trabaje con mayor eficacia y agrado, intentando lograr que se sienta a gusto e identificado con ella.

Estas actitudes favorables del personal hacia la empresa son indispensables para que pueda lograr sus propósitos, porque repercuten notablemente en las relaciones públicas externas, ya que si el propio personal no se siente cómodo o satisfecho esto se reflejará en su labor y será percibido por los demás públicos.

A continuación se presenta un análisis del aporte que las Relaciones Públicas pueden ofrecer a las pequeñas y medianas empresas. Luego se hace referencia a ciertos conceptos que se encuentran implicados en el tema estudiado, como son: el público hacia el cual están dirigidas las acciones de las Relaciones Públicas a nivel interno, la satisfacción laboral, el clima interno, los grupos formales e informales y la identidad organizacional.

⁷ MERCADO H., Salvador. *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. México, Ed. Thomson Learning, 2002, pg. 101.



Las empresas pymes no disponen de excesivos recursos. En consecuencia, su principal objetivo es rentabilizar al máximo sus inversiones. El enfoque primordial de las pequeñas y medianas empresas es el comercial. Lo importante es vender. El empresario espera que las Relaciones Públicas le ayuden en su objetivo de incrementar las ventas, argumenta Rius Mengotti. Pero no debemos descuidar, continúa la autora, que “el verdadero objetivo de las Relaciones Públicas no es vender. Lo que realmente persigue esta disciplina es crear y mantener un clima de mutua confianza entre la empresa y sus públicos.”⁸ Una vez que la empresa ha conseguido esta confianza, no tan sólo de sus clientes, sino de sus públicos en general, la consecución de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad se facilitan enormemente.

Este clima de mutua confianza, al que hacíamos referencia, debe crearse en base a unas técnicas planificadas de comunicación. Es por esto que a nivel de gestión empresarial es necesario conseguir una conciencia y aplicación permanente de la comunicación y dotarla de atención, presupuesto e importancia.

Público interno

Es “aquel que forma parte de la organización y compone su estructura en organigrama.”⁹ Es decir que el público interno de Hotel Bonaro está constituido tanto por sus directivos como por sus empleados.

Se debe tener en cuenta que además de formar parte de la empresa, los individuos pertenecen a otros grupos sociales como por ejemplo, a sindicatos, a cooperadoras escolares, asociaciones vecinales, entre otros. A estos centros de opinión, a los que se acercan voluntariamente, debemos añadir aquellos en los que se ve obligado a vivir por pertenecer a la sociedad: la familia, la religión, las instituciones, los medios de comunicación.

⁸ RIUS MENGOTTI, Myriam “¿Qué ofrecen las Relaciones Públicas a la pequeña y mediana empresa?”. Marketing y ventas para directivos. Nº 30. EADA, 1989.

⁹ LACASA, Antonio. Op. Cit. 70.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Los objetivos, y por lo tanto las necesidades de cada individuo que forma parte de la organización, varía de acuerdo a su propia experiencia, personalidad y circunstancia. Pero generalmente, las personas intentan satisfacer una serie de necesidades específicas, a través de su trabajo.

Una de las más conocidas teorías acerca de las necesidades humanas es la presentada por Abraham Maslow. Este autor propone una “pirámide de necesidades”, la cual está formada por cinco peldaños: fisiológicas, seguridad, afiliación, estimación y autorrealización.



Maslow considera que el hombre debe satisfacer las necesidades del primer nivel, para poder preocuparse por las del siguiente estrato, y así sucesivamente. A su vez, destaca de entre todas las actividades que realiza el hombre: el trabajo; por ser el medio por el cual puede llegar óptimamente a satisfacer la gran mayoría.

A razón de lo expuesto, es trascendental que las organizaciones, como fuentes de trabajo, propicien un ámbito donde el individuo pueda satisfacer tantas necesidades como sea posible.

Las necesidades personales, valores e intereses de la gente entran en el proceso de percepción, “el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas.”¹⁰ La mayoría de las comunicaciones tienen lugar en la interacción con otras personas, y la forma como una persona percibe a la otra en el proceso de la interacción afecta de manera determinante la forma como una persona percibe la comunicación.

¹⁰ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 1999, pg. 12.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Es obvio que una percepción perfecta, es decir, una percepción uniforme por todos los receptores de la información es imposible en cualquier situación social. Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones. Como ya dijimos, cada uno posee necesidades y motivaciones diferentes o se encuentra en condiciones físicas, periodos o medios sociales particulares. “Sean cuales fueran las razones, tienden a actuar en base a sus percepciones. Reaccionan, no a un mundo objetivo, sino al mundo tal como lo juzgan de acuerdo a sus convicciones, valores, experiencias y expectativas.”¹¹

La noción de expectativa designa el hecho de que lo que motiva al individuo a actuar es la idea que tiene sobre la posibilidad de triunfar en una acción o en un proyecto. “Es la fuerza relativa de la confianza que una persona deposita en que cierto acto conducirá a un resultado determinado.”¹²

En cuanto al concepto de motivación puede ser definida en términos generales para denominar el “conjunto de las fuerzas internas y de las tendencias que impulsan al ser humano a actuar en un determinado sentido; éstas fuerzas han sido designadas, unas veces bajo el nombre de necesidad y otras bajo el de deseo.”¹³

Clima Interno

Seisdedos define el clima como: “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.”¹⁴

¹¹ HALL, Richard H. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., pg. 182.

¹² WERTHER, William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill, 1995.

¹³ FISCHER, Gustave-Nicolas. *Campos de intervención en psicología social*. Madrid, Narcea S.A., 1992, pg. 193.

¹⁴ SEISDEDOS, Nicolás. “El Clima laboral y su medida”. *Revista Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Nº 2. 1996.



El clima organizacional, según Fisher¹⁵, resulta de un filtrado socio-cognitivo que informa sobre el funcionamiento de la organización en cuanto que manifiesta los grados de satisfacción, la naturaleza de las relaciones y la definición que los individuos dan de la situación en la que se encuentran.

La satisfacción laboral puede definirse como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.”¹⁶ Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están “el salario, la tarea y la posibilidad de realización personal que la empresa brinda, la naturaleza de las tareas ejecutadas, etc.”¹⁷

Con respecto a este tema, Herzberg¹⁸ elaboró la teoría de los dos factores, que postula la existencia de dos fuentes o causas determinantes tanto de la satisfacción como de la insatisfacción.

- El primer tipo de factores reagrupa lo que caracteriza el contexto en que se realiza el trabajo: condiciones de trabajo, salarios, relaciones jerárquicas. Se trata de los llamados factores extrínsecos y son a menudo fuentes de insatisfacción.
- El segundo tipo está ligado al contenido del trabajo propiamente dicho: posibilidades de asumir responsabilidades, desarrollar sus capacidades, etc. Son los factores intrínsecos, y son fuentes de satisfacción.

¹⁵ FISCHER, Gustave-Nicolas. Op. Cit. pg. 205.

¹⁶ DAVIS, Keith y NEWSTROM, Op. Cit. pg. 276.

¹⁷ SCHLEMENSON, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Bs As, Ed. Paidós, 1993, pg. 43.

¹⁸ FISCHER, Gustave-Nicolas. Op. Cit. pg. 195.



Numerosas son las necesidades que deben cubrirse, no es sólo la necesidad monetaria lo que debe satisfacerse, junto a ella existe la necesidad de poder gozar de un trabajo estable, de desempeñar un trabajo que ofrezca posibilidades, de trabajar en un ambiente confortable, de ser valorado justamente, de tener superiores con capacidad acorde a su nivel jerárquico, pero, sobre todo, de ser considerado un individuo y no un mecanismo; un individuo que tiene posibilidades de hacer oír su propia opinión. Lo que significa que debe ponerse el acento sobre la personalidad del trabajador reconociendo sus valores trascendentes, y concebir al trabajo y a la empresa como medios de enriquecer esas posibilidades.

Organización formal e informal

El hombre lleva a la empresa su personalidad caracterizada por una serie de exigencias que piden ser satisfechas. Con estas exigencias se inserta en el puesto de trabajo que le ha sido asignado por la organización formal de la empresa, entendida como “la estructura intencional de funciones formalmente organizadas”¹⁹, es decir, el conjunto de los grupos de trabajo estructurados para el cumplimiento de las tareas organizativas.

Asimismo, la empresa debe estudiarse como sistema social, teniendo en cuenta que dentro de la estructura formal existe una organización informal, que puede definirse como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.”²⁰

Así, es como sobre la base de intereses políticos, de los referentes al sexo, al deporte, a la edad, tienden a crearse comunicaciones espontáneas dentro del grupo de trabajo formal, fuera de las comunicaciones requeridas por la naturaleza del trabajo. El grupo no formal puede formarse

¹⁹ KOONTZ, Harold. *Administración, una perspectiva global*. México, Ed. McGraw-Hill, 1998, pg. 247.

²⁰ Ibid. pg. 248.



dentro del grupo formal de una área, pero también entre sujetos que pertenecen a grupos distintos y ocupan posiciones muy distantes dentro de la jerarquía empresarial.

Resumiendo, hay que tener en cuenta que el organigrama sólo refleja el esquema de la distribución de los grupos formales de la empresa, pero no expresa la estructura de los grupos naturales que están presentes en ella.

Identidad organizacional

Una organización, como cualquier persona física, tiene una personalidad propia que forma su identidad. Esta identidad está conformada por “todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular.”²¹ De todo ello, se derivan los proyectos, políticas y estrategias que emprenda la organización y la carta de identidad de la misma, en donde se explicitan sus rasgos más significativos.

Por identificación corporativa se entiende la normalización de los elementos materiales relacionados con la empresa: logotipo, diseño de impresos, infraestructura arquitectónica, ambientación interior, equipamiento técnico, etc; es decir, el conjunto de signos fundamentales y permanentes por los cuales la empresa se hace reconocer por sus audiencias, su sistema de significación²². Estos identificadores visuales, son comunes para todos los públicos pues son los elementos identificatorios de carácter general, de reconocimiento físico.

El nombre de la empresa identificado tipológicamente, con el que visualmente se identifica, es lo que se conoce como logotipo. Éste es análogo a lo que en el individuo es la firma autógrafa respecto de su nombre. Puede definirse entonces como la “versión gráfica estable del nombre.”²³

²¹ SCHEINSOHN, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa*. Argentina, Ed. Macchi, 2000, pg. 104.

²² COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. México, Ed. Trillas, 1993. pg. 76

²³ CHAVEZ, Norberto. *La Imagen Corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional*. México, Ed. Gili, 1994, pg.43.



La comunicación como recurso estratégico

Comunicación

A lo largo de este trabajo, se entiende el concepto de comunicación como sinónimo de la interacción realizada por los hombres para cumplir tanto con fines laborales como con fines sociales, es decir se toma el concepto del sociólogo Charles Cooley²⁴, quien la define como “el mecanismo por el cual las relaciones humanas existen y se desarrollan.”

Teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos en continua interrelación con su entorno y, que éstas han sido creadas para alcanzar determinados fines mediante la acción organizada de sus miembros, es importante destacar el lugar que ocupa la comunicación como elemento fundamental que ayuda a coordinar las acciones en el seno de las mismas.

Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

“Comunicar es algo más que informar, es informar y significar, transmitir notificaciones de hechos, asimismo hacer compartir sentimientos e ideas a un receptor que tiene derecho a aceptar, rechazar, mantenerse indiferente o pasivo o bien crítico o activo frente a los mensajes que recibe.”²⁵

²⁴ FISCHER, Gustave-Nicolas. *Psicología Social. Conceptos Fundamentales*. Madrid, Narcea S.A., 1990. pg. 125.

²⁵ LETTERIELLO, Ángel. *Relaciones Públicas. La comunicación en las instituciones*. Bs. As, Ed. Centro de ex-becarios de la Organización de los Estados Americanos en la República Argentina, 1995, pg. 16.



Información denota la acción de informar, es decir, “de aportar conocimientos sirviéndose de la circulación de mensajes. Y también denota, poner al corriente a alguien de cualquier cosa o acontecimiento.”²⁶

Advierte Letteriello que, aunque existe relación y dependencia entre comunicación e información no debe confundírselas, pues no son lo mismo. “Por medio de un sistema de comunicación se pretende que la información generada en un sector de la institución se transfiera fiel, rápida y adecuadamente a otros sectores destinatarios de la misma.”²⁷ Y es aquí donde incide en gran medida la estructura del sistema de comunicaciones que posee la empresa.

Nguyen-Thanh explica que “la condición esencial para que exista motivación es el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción.”²⁸ La incertidumbre que produce una información escasa o poco clara sobre el futuro de la empresa o del individuo dentro de ella produce altos niveles de angustia, estrés, ansiedad, desmotivación.

Existen ciertas informaciones básicas que deben comunicarse invariablemente al personal, para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la organización. Dichas informaciones, según Zsalay²⁹, se pueden clasificar en los tres siguientes grupos:

- *Información general sobre la organización:* Cuáles son sus objetivos, planes y políticas generales. Los servicios que ofrece la organización, su posición en el mercado, su desarrollo, etc.
- *Reglamentos y normas:* El reglamento interno del trabajo, las políticas específicas de cada área, las instrucciones de tarea, etc.
- *Las prestaciones y servicios sociales:* Tanto las que le otorgue la empresa por cuenta propia como las prestadas por otros organismos.

²⁶ PIÑUEL RAIGADA, J. Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. España, Ed. Síntesis, 1997, pg. 37.

²⁷ LETTERIELLO, Ángel, Op. Cit. pg. 29.

²⁸ NGUYEN-THANH F. *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*. En: VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ed. Pirámide, 1998. pg. 240.

²⁹ RÍOS SZALAY, Jorge. *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México, Ed. Trillas, 1995, pg. 29.



Comunicación interna.

“Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines.”³⁰ Definida por Kreps, la comunicación interna “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.”³¹

Según Pascale Weil³², la noción de comunicación interna abarca dos aspectos: Una función “operativa”, que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa, y una función de “estímulo” que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores. El autor insiste en el hecho de que es obsoleto querer reducir la comunicación interna a su dimensión de “estímulo” en detrimento de la “irrigación cotidiana” de la empresa. Ya que una adecuada gestión de los sistemas de información asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información; permitiendo compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño de las tareas en el puesto de trabajo.

Siguiendo a Piñuel Raigada³³, la comunicación interna se organiza en torno a ejes, que determinan tres tipos de relaciones internas:

- *Las relaciones profesionales:* son las que están íntimamente ligadas a la actividad propia de la organización, sus miembros son agentes productores que siguen ciertas normas, cumplen roles, que a través del capital o trabajo ponen a disposición los medios para producir servicios, que se ponen a disposición de otros agentes.

³⁰ MARIN, Antonio Lucas. *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona, Ed. Bosch, 1997, pg. 166.

³¹ Ibid. pg. 166.

³² WEIL, Pascale. *La comunicación global. Comunicación Institucional y de Gestión*. España, Ed. Piados Ibérica, 1992. pg. 43

³³ PIÑUEL RAIGADA, J. Luis. Op. Cit. pg. 25.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

- *Las relaciones de convivencia:* se trata de la comunicación informal entre las personas que trabajan en la organización, dependiente de un sistema de adaptación del entorno que condiciona y motiva a los individuos, condicionando también, los resultados de la organización.
- *Las relaciones de identidad:* tiene que ver con la cultura de la organización; es decir un conjunto de hábitos que tiene ciertos significados que funciona con determinados códigos, que forman parte del sistema de comunicación, que le otorgan sentidos a la percepción de las personas, a sus manifestaciones (mensajes o expresiones) y que producen sentimientos de pertenencia o exclusión.

La comunicación, entonces, se constituye como mediación simbólica entre los individuos y grupos de la organización; no sólo es el nexo unificador, sino que también crea la realidad para los miembros de la misma. En este sentido, la comunicación actúa como mediador de todas las relaciones que se establezcan en el seno de la organización, para así poder desempeñar correctamente las tareas y alcanzar los objetivos planteados.

Flujos de la Comunicación interna.

La empresa deberá establecer medios fluidos de comunicación tanto ascendentes como descendentes con su personal.

La comunicación descendente “es la que va desde los niveles más altos de la organización a los demás miembros siguiendo la línea jerárquica”. Así la comunicación ascendente “es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel.”³⁴

La ascendente tendrá como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización, así como saber qué es lo que los empleados desean entender

³⁴ MARIN, Antonio Lucas. Op. Cit. pg. 176.



acerca de la empresa. La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización, las razones por las cuales se toman medidas que pueden afectarlo, los reglamentos de trabajo y su fundamento o los cambios importantes en la estructura de la organización.

Además, debemos tener en cuenta la comunicación horizontal definida como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.”³⁵ Este tipo de comunicación está relacionado con la resolución de problemas, con la coordinación de las tareas y los rumores.

Comunicación formal e informal.

Dentro de la comunicación interna se establecen dos formas de desarrollo muy diferenciadas y con características muy concretas:

“La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Contiene informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades del trabajo. Mientras que la comunicación informal, se define dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, es espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien las establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma se establece por un conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana.”³⁶

Estos canales emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la corporación; no están planificados y no respetan la estructura organizacional formal. Sucede que rara vez los canales de comunicación formal satisfacen la necesidad de información de los miembros, para lo que ellos desarrollan otros canales alternativos e informales.

³⁵ GOLDHABER, Geral. *Comunicación organizacional*. México, Ed. Diana, 1994, pg. 29.

³⁶ LACASA, Antonio. Op. Cit. pg. 102.



Los canales informales son muy rápidos en la transmisión de mensajes dentro de una empresa, y en el caso de una pyme su limitación estructural permite una difusión inmediata de informaciones.

Herramientas de comunicación interna

Cuanto más desarrollados y definidos estén los instrumentos de comunicación formales, menos margen queda para ser sustituidos por los informales, ya que la interpretación y subjetividad en la recepción de las informaciones afecta directamente en la actividad laboral.

Los medios son un elemento importante, cuyo conocimiento y adecuada utilización constituyen parte imprescindible del tratamiento profesional de la comunicación. Pero “aún reconociendo su importancia en el proceso comunicativo, no debemos perder de vista su condición de ‘medios’ y no confundirlos con el fin.”³⁷

A los dispositivos de comunicación interna, los dividiremos en:

1. Dispositivos permanentes

- *Tablones de anuncios*: es clásico y puede brindar todo tipo de información.
- *Mensajería electrónica*: consiste en contactarse con los destinatarios seleccionados y transmitirle mensajes mediante técnicas telemáticas.
- *Teléfono*: Los avances tecnológicos recientes le están dando un importante impulso, al ampliar la permeabilidad y flexibilidad de su empleo y las posibilidades de su utilización.
- *Manual del empleado*: Resume la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización. Informa al personal, las tareas, responsabilidades y limitaciones de cada puesto. Busca inculcar el espíritu de equipo y el sentimiento de pertenencia.
- *Señalizaciones*: Consiste en la rotulación de los espacios para que las personas puedan estar informadas sobre espacios, tareas, personas, etc.

³⁷ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 1998, pg. 84.



2. Dispositivos de periodicidad regular

- *Carta al personal:* Destinada a difundir informaciones importantes. Es un contacto informativo directo de la Presidencia de la organización hacia el personal, sin intermediarios.
- *Notas informativas:* Está destinada a difundir rápidamente una información breve.
- *Charlas Informales:* Se diferencian de las reuniones, por no estar organizadas formalmente. No están planeadas en el tiempo ni espacio. Son espontáneas.

3. Dispositivos de frecuencia ocasional

- *Reuniones:* Ocasión espacio-temporalmente consagrada a la tarea específica de encuentro físico dedicado al encuentro comunicativo interpersonal, cara a cara y grupal.
- *Entrevistas individuales:* Cuando se destina un tiempo de trabajo al desarrollo de la tarea consistente en intercambiar información, sólo entre dos personas.
- *Celebraciones:* Eventos tales como aniversarios, fiestas, actividades deportivas, conmemoraciones, festejos, invitaciones a espectáculos, entregas de regalos, etc.

Al momento de analizar una relación comunicacional establecida por una organización con sus públicos es necesario tener en cuenta los conceptos expuestos anteriormente, ya que en su conjunto determinarán la naturaleza de la misma.

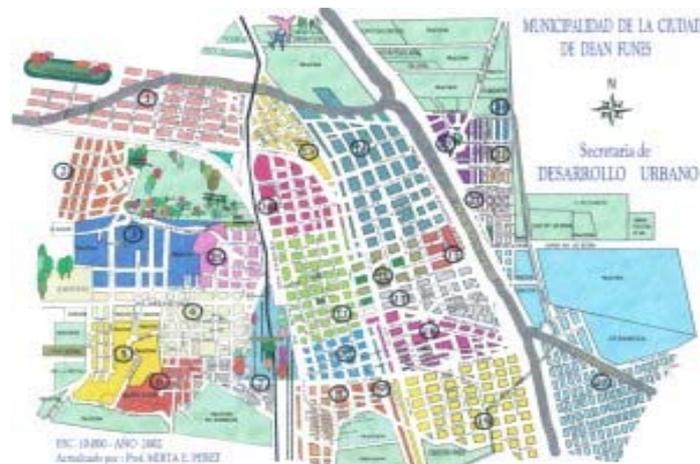
La adecuada administración de los procesos de comunicación interna además de alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización, debe contribuir a una mejor integración humana y social.

Para concluir esta sección es preciso recalcar la importancia que tiene una buena gestión de los procesos comunicacionales internos y de manera especial en una empresa pyme, deben organizarse internamente de manera eficaz para generar positivas relaciones internas. Todo esto contribuye al logro de los objetivos sociales específicos de la organización y por ende a la contribución de un entorno empresarial mejor.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

La empresa analizada en este Trabajo Final es una pyme hotelera localizada al norte de la provincia de Córdoba, en la ciudad de Deán Funes.

Deán Funes, está situada sobre Ruta Nacional N° 60, a 118 kilómetros de la capital provincial cordobesa, en el denominado valle Deán Funes–Sarmiento. Cuenta con una población de 20.172 habitantes distribuidos sobre un ejido urbano de 16 km², con veinticinco sectores barriales.



Esta ciudad, siendo cabecera del departamento Ischilín, es el centro urbano más importante del Norte Cordobés. (Para ver información sobre la ciudad remitirse a la página 1 de los Anexos).

Si bien Deán Funes es el lugar de alojamiento por excelencia del norte la provincia, la región no se destaca por la afluencia turística, como se expone en la siguiente tabla proporcionada por la Agencia Córdoba Turismo.³⁸

³⁸ AGENCIA CÓRDOBA TURISMO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA: Estadísticas sobre: Afluencia turística provincial, segmentada por temporada. Agosto 2005.

Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH



TURISTAS-TEMPORADA ESTIVAL 2004/ 2005

AREA TURISTICA	TOTAL Dic.-04	1° Quinc. Ene.-05	2° Quinc. Ene.-05	TOTAL ENERO	1° Quinc. Feb.-05	2° Quinc Feb.-05	TOTAL FEBRERO	1° Quinc. Mar.-05	TOTAL TEMPOR.	% Distr.
TRASLASIERRAS	43.988	90.696	108.159	198.855	67.475	50.934	118.409	25.798	387.050	11,60
NOROESTE	6.305	12.597	20.577	33.174	14.212	6.722	20.934	2.665	63.078	1,89
NORTE	6.600	14.490	21.660	36.150	15.546	5.201	20.747	2.508	66.005	1,98
SIERRAS DEL SUR	18.214	32.543	42.028	74.571	25.435	17.930	43.365	7.609	143.759	4,31
CALAMUCHITA	68.039	102.272	148.578	250.850	97.544	85.965	183.509	28.824	531.222	15,93
PARAVACHASCA	32.049	39.018	56.482	95.500	42.125	27.829	69.954	12.988	210.491	6,31
PUNILLA	221.505	253.389	404.153	657.542	240.960	168.391	409.351	81.476	1.369.874	41,07
SIERRAS CHICAS	38.515	70.147	85.809	155.956	52.363	31.750	84.113	11.284	289.868	8,69
CAPITAL	64.994	30.053	36.845	66.898	34.752	22.126	56.878	30.527	219.297	6,57
MAR CHIQUITA	6.368	13.320	14.869	28.189	9.770	6.234	16.004	4.493	55.054	1,65
TOTAL	506.577	658.525	939.160	1.597.685	600.182	423.082	1.023.264	208.172	3.335.698	100,00

Fuente: Agencia Córdoba Turismo

No obstante, la existencia de hoteles está justificada por ser Deán Funes un paso estratégico para aquellas personas que ejercen una actividad comercial en la zona y un lugar de reposo para aquellos que viajan de norte a sur, o viceversa, del país.

Considerando la oportunidad de alojar a quienes transitan la zona, en 1991, se conforma una Sociedad de Responsabilidad Limitada con el nombre de BONARO SRL, para hacerse cargo de una empresa hotelera, compuesta por once habitaciones. Con el pasar de los años la empresa fue ampliada, agregando el servicio de Bar-Restaurante, un salón para fiestas o reuniones empresariales y una segunda planta para llegar a contar actualmente con veintidós habitaciones.

Bajo el decreto 1359/00 que reglamenta en el ámbito de la Provincia de Córdoba, lo referente a los establecimientos que desarrollan las actividades de alojamiento, se encuadra bajo la denominación de hotel, al establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.

Conforme al artículo 10º del mencionado decreto, Bonaro SRL se encuentra incluido en la Clase HOTEL Categoría 2 ESTRELLAS. (ver anexos página 7)



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Además, conforme a las Resoluciones N° 401/89, 208/93 y 52/94 del Ministerio de Economía de la Nación, la condición de pyme se determina a partir de los componentes de cada unidad productiva. Para el sector hotelero sería el siguiente:

- Personal ocupado, hasta: 100 empleados
- Habitaciones, hasta: 130
- Ventas anuales, hasta: \$6.500.000

La organización analizada, Hotel Bonaro, está compuesta por diecinueve (19) personas distribuidas en diferentes áreas. En el primer nivel de jerarquía se encuentra el área gerencial, ocupada por los dueños de la organización. En el siguiente nivel figuran dos (2) áreas: el área gastronómica y el área administrativa. La primera está a cargo de Alejandro Shafrik, responsable de la coordinación de los empleados para la realización de las tareas en el sector bar-restaurante. La segunda área está ocupada por Daniel Ferreyra, quien tiene a su cargo el área de recepción y además coordina las actividades de las mucamas.

Dentro de este marco institucional, cabe destacar la competencia que existe en el sector hotelero en el Norte Cordobés.

NOMBRE	DOMICILIO	LOCALIDAD	CLASE	CAT
SANTA FE	SANTA FE 277 ESQ. ITALIA	DEÁN FUNES	HOSPEDAJE	NC
BONARO	RIVADAVIA 171	DEÁN FUNES	HOTEL	2E
SAN JORGE	ESPAÑA 89 ESQ. BUENOS AIRES	DEÁN FUNES	HOTEL	2E
EL CHINO	BV. MITRE 295 Y SANTA FE	DEÁN FUNES	RESIDENCIAL	NC
MARTÍNEZ	SANTA FE 425	DEÁN FUNES	RESIDENCIAL	NC
ESTANCIA GUNIZACATE	RUTA 9 Km. 803	LAS PEÑAS	HOSPEDAJE	NC
RODRÍGUEZ	9 DE JULIO 820	VILLA TOTORAL	HOSPEDAJE	NC
LA POSADA DEL TOTORAL	BV. SERAFÍN Y SANTA ROSA	VILLA DEL TOTORAL	HOSTERÍA	1E
LA CASONA	SARMIENTO S/N	VILLA TULUMBA	RESIDENCIAL	C



ASPECTOS METODOLÓGICOS

Diseño de la investigación

La presente investigación puede definirse como *exploratoria y descriptiva*. En primer lugar, se pretendió adquirir un conocimiento cabal y preciso de la situación comunicacional interna que atravesaba la pyme estudiada: Hotel Bonaro. El objetivo era obtener información para identificar, reconocer y definir problemas; una vez detectados se establecieron prioridades y se obtuvieron conclusiones para confeccionar y proponer estrategias adecuadas para solucionarlos.

Se consideró adecuado optar por la metodología *cualitativa* para recabar los datos necesarios y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. La elección de este tipo de metodología se basó en que tal enfoque entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación profunda de la conducta de los actores sociales; además esta elección estuvo basada en la necesidad de acceder a estructuras de significación y la dinámica de las relaciones.

Las unidades de análisis que se estudiaron para llevar a cabo el presente trabajo fueron:

- Hotel Bonaro, pyme hotelera de la provincia de Córdoba.
- Público interno de la organización, constituido por 19 personas.

El tamaño de la población, sólo 19 personas, permitió contemplar todo el universo en la investigación y realizar un censo.

El período de tiempo durante el cual se extendió la investigación fue desde Agosto de 2005 hasta Diciembre del mismo año.



Entendemos que la realidad es considerablemente compleja y que no es fácil abordarla, que sólo pueden reflejarse “pedazos” de ella; por lo tanto, siempre es necesario analizarla desde múltiples focos y fuentes de conocimiento. Por tal razón, se utilizaron las diferentes *técnicas e instrumentos de investigación cualitativa* que se mencionan a continuación:

Técnica	Instrumento
<ul style="list-style-type: none">• Entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Guía de pautas
<ul style="list-style-type: none">• Encuesta al público interno	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y semiabiertas
<ul style="list-style-type: none">• Observación directa no participante	<ul style="list-style-type: none">• Guía de observación

Entrevista

La primera técnica, entrevista en profundidad, fue aplicada a las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones, es decir a los directivos de la organización.

El objetivo era descubrir si existe una coherencia y aproximación en los discursos expuestos por los directivos, con los del personal de la organización.

La entrevista fue realizada en forma conjunta a los socios de la organización. Fue grabada, para un posterior análisis y tuvo una duración aproximada de una hora.

Al ser desgrabada y transcrita, se procedió a elaborar una síntesis objetiva de los datos recolectados más importantes de acuerdo con cada área temática tratada, teniendo en cuenta las categorías de la guía de pautas. Se consideraron además frases claves y determinantes para el problema de investigación, no contemplados en el instrumento.

La guías de pautas, que sirvió para dirigir la entrevista, se puede encontrar en la página N° 12 de los anexos.



Encuesta de clima interno

Se aplicó esta técnica, definida como “métodos sistemáticos para determinar qué piensan sobre su organización los empleados. Indaga sobre opiniones respecto a las condiciones laborales, las relaciones entre los grupos de trabajo, entre otros temas.”³⁹

Con las encuestas se abordó al resto del personal que conforma la organización estudiada.

- Encargado Área de Administración.
- Conserjes (5)
- Mucamas (3)
- Encargado Área Gastronómica.
- Chef
- Mozos (3)
- Ayudante de cocina.
- Bachero.

El objetivo de la aplicación de las encuestas a estas personas, como se mencionó anteriormente, fue comparar las respuestas manifestadas por el personal jerárquico con las de los demás miembros de la organización, para conocer si existen coherencias o contradicciones acerca del tema sobre el cual se realiza este estudio.

Para su realización se utilizaron cuestionarios autoadministrados donde los encuestados respondieron una serie de preguntas cerradas y semiabiertas, categorizadas; de manera personal y anónima.

En la sección de los anexos, página 13, se puede ver un modelo del cuestionario que fue suministrado al personal de la organización.

³⁹ WERTHER' William y DAVIS Keith' Op. Cit. pg. 376.



Observación directa no participante

Otra de las técnicas utilizadas para recopilar datos e información en esta investigación, fue la observación no participante. Para de esta manera estudiar el fenómeno dentro de la situación contextual en la que se desarrolla. Se utilizó esta técnica para corroborar los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas, es decir para verificar si lo que nos dijeron las personas se correspondía con lo que realmente acontece en la organización o descubrir si la información proporcionada estaba distorsionada o condicionada por el hecho de sentirse analizados.

Además, con esta técnica se analizaron: soportes gráficos, identificadores visuales, infraestructura arquitectónica, ambientación interior, equipamiento técnico; con el objetivo de relevar el sistema de significación⁴⁰ de esta pyme. Es decir, se examinó el conjunto de signos fundamentales y permanentes por los cuales la empresa se hace reconocer por sus audiencias y el cual forma parte de su sistema de comunicación.

La observación fue efectuada durante el período en que se aplicaron las otras técnicas, aprovechando las visitas al hotel.

Los instrumentos utilizados en esta ocasión fueron una guía de observación y material fotográfico. El sistema de registro fue flexible, ya que se consideraron categorías prefijadas, pero cabía la posibilidad de agregar categorías y datos durante el transcurso de la investigación.

La planilla que contiene los elementos que debían ser analizados mediante la observación, se encuentra en la página 20 de los anexos.

⁴⁰ COSTA, Joan. Op. Cit. pg. 76



Recolección de datos secundarios

También se utilizó la técnica de recolección de datos secundarios: recopilación de documentación, folletería, papelería del hotel, para recabar información referida a identificadores visuales y soportes gráficos. Esta técnica se consideró adecuada por constituir el único medio para examinar la pertinencia, coherencia y sistematicidad de estos elementos constitutivos del sistema de significación de la empresa.

El material recopilado fue suministrado a un Diseñador Gráfico para que hiciera el análisis correspondiente.

En la sección de los anexos, se pueden encontrar los datos a partir de los cuales fue posible analizar la empresa. Se pueden apreciar, las respuestas obtenidas de los directivos (página 23), las de los empleados (página 28), una descripción detallada de lo observado por la investigadora (página 35) y los aportes del Diseñador Gráfico (página 40).

Ficha técnica

- **Diseño de la investigación:** Exploratorio – Descriptivo.
- **Metodología:** Cualitativa.
- **Técnicas e instrumentos:**
 - Entrevista / Guía de pautas.
 - Encuesta / Cuestionario.
 - Observación directa no participante / Guía de observación.
 - Recolección de datos secundarios.
- **Población:** 19 personas.
 - Abordada mediante un censo.

Cuadro de análisis metodológico

VARIABLES (qué)	ENTREVISTADOS ENCUESTADOS OBSERVADOS (a quién)	TÉCNICAS (cómo)
- Satisfacción laboral. - Clima laboral. - Comunicación. - Información. - Expectativas/motivaciones	Personal de Hotel Bonaro	- Entrevistas en profundidad. - Encuestas. - Observación directa.

1) Satisfacción laboral

- Satisfacción con el trabajo.
- Capacitación.
- Salario.
- Puntualidad.
- Opinión acerca de la organización.

2) Clima laboral

- Relaciones con otras jerarquías.
- Relaciones con compañeros de la misma jerarquía.
- Posibilidades de participación.
- Trabajo en equipo.

3) Comunicación

- Percepciones sobre la comunicación.
- Dispositivos de comunicación.
- Comunicación formal y Comunicación informal: relaciones profesionales / relaciones de convivencia / relaciones de identidad.
- Flujo de las interacciones: comunicación descendente / ascendente / horizontal.

4) Información

- Sobre la organización.
- Sobre el trabajo y el rendimiento.
- Demandas.

5) Expectativas / Motivaciones

- Identificación.
- Percepción sobre ciertos aspectos de la organización.



Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES	CATEGORÍAS	ITEM
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción con el trabajo	Existencia	Pregunta N° 6
		Grado	
	Capacitación	Posibilidades	Pregunta N° 7
	Salario	Grado de Satisfacción	Pregunta N° 8
	Puntualidad	General	Pregunta N° 9
		Particular	Pregunta N° 10
	Opinión acerca de la empresa	Respecto de la competencia	Pregunta N° 11
		Sentimiento de pertenencia	Pregunta N° 12
CLIMA LABORAL	Clima interno	Definición	Pregunta N° 13
	Entre diferentes jerarquías	Relaciones	Pregunta N° 18
		Comunicaciones	Pregunta N° 16
	Entre compañeros de igual jerarquía	Relaciones	Preg. N°17 y N°15
		Comunicaciones	Pregunta N° 16
	Participación	Posibilidades	Pregunta N° 19
		Puesta en práctica	Pregunta N° 20
	Trabajo en equipo	Existencia	Pregunta N° 21
Agrado		Pregunta N° 22	
Colaboración		Pregunta N° 16	
Compañerismo			
COMUNICACIÓN	Percepción	General	Pregunta N° 23
		Entre áreas	Pregunta N° 25
	Dispositivos	Periodicidad	Pregunta N° 27
		Objetivo	Pregunta N° 28
		Medios utilizados	Pregunta N° 29
	Tipo de comunicación	Formal	Pregunta N° 30
		Informal	
	Flujos	Ascendente	Pregunta N° 30
Descendente			
Horizontal			



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
INFORMACIÓN	Conocimiento acerca de la organización	Misión	Pregunta N° 31
		Año de Fundación	Pregunta N° 32
	Sobre la empresa	Existencia	Pregunta N° 33
		Satisfacción	Pregunta N° 34
	Sobre el trabajo - rendimiento	Cantidad	Pregunta N° 37
		Valoración	Pregunta N° 38
	Demandas	Medios aceptados	Pregunta N° 35
		Medios no aceptados	Pregunta N° 36
		Pregunta N° 39	
EXPECTATIVAS / MOTIVACIONES	Identificación con la empresa		Pregunta N° 40
	Factores relevante	Retribución	Pregunta N° 41
		Seguridad	
		Ambiente de trabajo	
	Situación actual de la empresa	Puntos Débiles	Pregunta N° 42
		Puntos Fuertes	Pregunta N° 43
		En expansión	Pregunta N° 46
		Estable	
		Sujeta a cambios	
	Con dificultades		
La empresa en el tiempo	Pasado	Pregunta N° 44	
	Futuro	Pregunta N° 45	



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
CLIMA LABORAL	Relaciones	Entre diferentes jerarquías	Ver guía de pautas área B
		Entre compañeros de igual jerarquía	
		Entre áreas	
	Trabajo en equipo	Existencia	
	Participación	Posibilidades	
	Capacitación	Existencia	
	Satisfacción de necesidades	Monitoreo	
		Percepción	
		Acciones	
	Problemas	Existencia	
		Soluciones	
Motivación	Percepción		
Cambios	Existencia		
	Adaptación		
COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN	Planificación	Existencia	Ver guía de pautas área C
	Motivo	Cuestiones de la empresa	
		Normas-Instrucciones	
		Prestaciones Sociales	
	Dispositivos	Medios utilizados	
		Periodicidad	
Presupuesto			
Necesidades			
EXPECTATIVAS	Percepciones sobre la empresa	Puntos fuertes	Ver guía de pautas área D
		Puntos débiles	
	Proyectos	Existencia	
		Áreas	
Sugerencias			



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La mayoría de los empleados opinó que los directivos de la organización están poco interiorizados de todo lo que ocurre en el hotel, asimismo el personal jerárquico manifestó que desearía estar más informado de la evolución diaria del hotel. Este es un punto central del cual se desprenden varias de las opiniones encontradas o percepciones dispares entre los actores analizados.

En cuanto a las relaciones que hacen al clima laboral interno de Hotel Bonaro, los empresarios declararon que ellos sólo tienen una relación fluida con el auxiliar administrativo, que la relación entre ésta persona y el resto del personal es muy satisfactoria. En cambio, algunos empleados consideran que la relación entre diferentes jerarquías es regular y calificaron la comunicación con sus superiores de la misma manera. No así las interacciones establecidas entre personas que componen la misma línea jerárquica, que fue señalada por el personal como muy positiva. Aunque también demostraron que el clima agradable con los compañeros de trabajo no se da entre todas las personas.

Hubo coincidencias en los discursos, al juzgar como deficiente o regular la comunicación que existe entre el área hotelera y el área gastronómica. Concuerdan que falta coordinación entre éstas áreas para entregar un mejor servicio del que ofrecen actualmente.

El trabajo en equipo fue definido por los empresarios como inexistente entre ellos, y al referirse al mismo tema, pero en cuanto a los empleados, sólo mencionaron la relación del administrativo con el resto del personal, no teniendo en cuenta los demás grupos de trabajo. A diferencia de lo que opinaron los empleados, que sí se fomenta el trabajo en equipo y que les agrada trabajar de esta manera, que existe colaboración en el trabajo y que el compañerismo en la empresa está presente.



Los directivos aseguraron que existen posibilidades de hacer sugerencias a través del administrador, pero también reconocieron que no existen canales formales ni sistemáticos para recoger las sugerencias personales. Asimismo, el personal señaló que tiene esas posibilidades de sugerir, pero manifestó que deberían ser tomadas más en cuenta, ya que son ellos los que tienen contacto continuo con los clientes. Lo que lleva a pensar que el encargado de transmitir las opiniones, en dirección ascendente, no lo hace de la manera correcta o frecuentemente.

Se pudo detectar una ausencia de planificación respecto a la comunicación. Si bien se intenta ir aumentando las posibilidades de interacción, como dijeron los empresarios, “todo queda en nada”. No hay un presupuesto destinado ni sistematicidad en las acciones emprendidas. Por ende hay discrepancias en los discursos al referirse, por ejemplo, a la satisfacción que resulta de la cantidad o contenido de las informaciones. Los socios suponen que los empleados saben la situación que atraviesa la empresa, y que están enterados de todos los beneficios que gozan por trabajar en el hotel. Pero al analizar las respuestas del personal, la mayoría contestó que sólo a veces está satisfecho con la información que le brinda la empresa. Se pudieron apreciar demandas de información de diferentes tipos, como son los beneficios sociales correspondientes, también sobre una más clara asignación de tareas y responsabilidades de cada puesto, mayor información sobre el desempeño de las tareas realizadas y el rendimiento tanto individual como grupal.

Al preguntar sobre los medios por los cuales les agradecería recibir éstas u otras informaciones, los empleados demostraron gran interés en la realización de reuniones informativas y aseguraron que prefieren recibir las informaciones personalmente y no a través de sus compañeros de trabajo, tableros de anuncios, cartas o e-mail.

De los motivos u objetivos de la comunicación entablada por la organización con su público interno, puede decirse que en ambos casos sobresalen las relaciones profesionales, es



Trabajo Final de Graduación **BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH**

decir, las que hacen al quehacer diario de la organización y el poner al corriente de lo que está sucediendo en la organización a todos los que la integran. Aunque hay que destacar que este tipo de información proporcionada al personal, no tiene una planificación en cuanto a los medios o la periodicidad con que se entrega, lo que da lugar a que por los canales informales circulen ciertos rumores.

Hubo coincidencia cuando, tanto los dueños como los empleados, nombraron al teléfono como medio principal para comunicarse y mencionaron las entrevistas individuales solicitadas por el mismo personal. Cabe destacar que sólo algunos empleados evocaron el cuaderno de directivas (mediante la observación se constató que estaba firmada por todos los destinatarios) y que ninguno de ellos tuvo en cuenta al auxiliar administrativo como intermediario; ambos medios marcados como muy frecuentes y/o permanentes por los propietarios.

Tampoco los empleados en ningún momento recordaron o hicieron mención de los obsequios otorgados por la organización en determinadas fechas, como lo expusieron los directivos en la entrevista, aunque esto puede atribuirse al hecho de que estas acciones no siguieron una planificación definida.

Aunque no se realizan monitoreos del grado de satisfacción de los empleados, los directivos piensan que el personal se debe encontrar satisfecho porque es un trabajo muy cómodo, están bien remunerados y gozan de todos los beneficios que otorgan las leyes. Las respuestas de los empleados a este tema coinciden en parte con lo expuesto por los socios, ya que contestaron sentirse bastante y muy satisfechos con el trabajo. Además esto se infiere de las respuestas obtenidas a la pregunta de si se cambiarían a otra empresa para realizar una labor similar, a lo que casi todos contestaron que no.

Con respecto al mismo tema, se debe mencionar que cuando se preguntó sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados y sobre la motivación encontrada, el personal



jerárquico sólo hizo mención al aspecto monetario, señalando que están bien remunerados y por ende deben estar motivados; pero también agregaron que son concientes que en este país la gente siempre piensa que no tiene un sueldo suficiente. La mayoría de los empleados afirmó estar bastante satisfecho con la remuneración percibida. Y aquí es importante cruzar el análisis con las respuestas emanadas de la pregunta sobre qué consideran más importante los empleados, a lo que se arribó; que el primer lugar en la escala de preferencias del personal está ocupado por el ambiente de trabajo, seguido recién en segundo lugar, por la retribución percibida y por último la seguridad de empleo.

Se observó una correspondencia también, cuando se preguntó a los directivos sobre los problemas más frecuente que tienen con sus dependientes, a lo que respondieron que sólo algunas llegadas tardes o pequeños errores que son sancionados con suspensiones. Por su parte, algunos de los empleados reconocieron, contestando sinceramente, que en su caso particular son poco puntuales.

Los empresarios creen que no existen quejas del personal con respecto a la empresa, pero en el desarrollo de la investigación se pudo constatar - a través de la observación, las respuestas proporcionadas en los cuestionarios y en charlas mantenidas con ellos - que los empleados sí tienen algunas quejas. No dudaron en indicar ciertas objeciones respecto a la comunicación mantenida con ellos, a la falta de atención a sus sugerencias y respecto al deficiente grado de responsabilidad y trato recibido por uno de sus superiores.

En cuanto a lo que consideran como puntos fuertes del hotel, los empleados opinaron que el servicio que ofrece la empresa es uno de ellos, también algunos consideraron la infraestructura edilicia con que cuenta y la posición que ocupa en el mercado. Lo que se corresponde con lo expuesto por los socios; ellos mencionaron la ubicación del edificio y los clientes asiduos con que trabajan, además del servicio ofrecido.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Cuando se hizo la misma pregunta pero respecto a los puntos débiles, el personal señaló la comunicación, la organización (administración) y la falta de identidad. Compartieron la opinión con la parte gerencial, en cuanto consideraron como puntos débiles la mala relación existente entre los socios y ciertos problemas edilicios. Es importante señalar que los directivos también se refirieron a la falta de personal capacitado como un punto débil, mientras que algunos empleados apreciaron la buena predisposición del personal como un punto fuerte.

Es necesario mencionar que no existe una explicitación formal de los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, se puede aducir por lo expuesto por los informantes los siguientes objetivos: Principalmente, tratar de mantenerse en el mercado. Realizar mejoras continuamente, para ofrecer un servicio óptimo. Conseguir que el cliente vuelva. Ofrecer un buen clima laboral. Lograr una alta satisfacción, tanto en los clientes como en el personal.

La misión declarada por los dueños de la empresa, sólo fue mencionada correctamente por cuatro personas que trabajan en el hotel, y seis empleados reconocieron no saberla. Similar situación se presentó con el año de fundación de la organización. Los números presentados son muy significativos para tener en cuenta e inferir que no existe una base sólida en la identidad de la empresa. Además, como se presenta en la descripción de lo observado, no existe planificación ni normativización, ni siquiera existencia de identificadores constantes de identidad (Isologotipo, colores institucionales, uniformes, declaración formal de objetivos, homogeneidad en soportes gráficos y dispositivos de comunicación, etc.) De esto puede derivarse que la mitad del personal señaló sentirse poco identificado con lo que la empresa es y representa.



CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Al analizar Hotel Bonaro, en cuestiones referidas a sus procesos comunicacionales internos, se identificaron algunos problemas organizacionales que pueden ser resueltos mediante una adecuada gestión comunicacional.

Al examinar cuáles son y cómo funcionan los sistemas de comunicación - información en la empresa, se encontró que la misma muestra cierta unidireccionalidad en su relación con su público interno. Esta conclusión se infiere de la ausencia de canales de comunicación, del desconocimiento de determinados aspectos organizativos y la falta de diálogo sobre muchas materias relacionadas directamente con el negocio.

En materia de circulación de la información, es necesario dotar a la organización de un sistema que permita que ésta se transmita con la mayor exactitud, rapidez y disponibilidad posibles, tanto para llevar a cabo las labores diarias como para cubrir las necesidades de comunicación-información que presentan los individuos que conforman la organización. Como ya se explicó, el gestionar la comunicación interna debe alcanzar ese objetivo básico. Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización e identificados con los objetivos organizacionales.

Se advierte también que Hotel Bonaro, al no tener una planificación definida de sus comunicaciones, no posee una cultura comunicativa sólida, los flujos de interacción no son los apropiados y al no estar éstos sistematizados la empresa se encuentra incapacitada para transmitir significados coherentes de su identidad organizacional. Esto sin duda genera una serie de inconvenientes que tienen una traducción directa en los resultados de la empresa, derivando en que no puede construir una relación sólida con sus diferentes públicos, porque éstas relaciones se sostienen invariablemente sobre una base de comunicación planificada y permanente.



Trabajo Final de Graduación **BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH**

Para lograr que el personal colabore satisfecho y para que sus actividades y actitudes hacia la organización sean positivas, se ha detectado la necesidad de incrementar las posibilidades de participación, para favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad. También es necesario tener en cuenta, que su valiosa participación debe recibir el adecuado reconocimiento; para incidir así en aspectos tales como la integración, motivación y compromiso personal; ya que el tratamiento que el público interno siente que recibe de la organización condiciona su vínculo con ésta y resulta determinante de su débil identificación y compromiso con la empresa. Esto, como ya se explicó, repercute en las relaciones públicas externas, pues si el propio personal no se siente cómodo o satisfecho se refleja en su labor y es percibido por los demás públicos.

Es por ello que se insiste en la idea que la comunicación, es decir la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma, debe ser planificada y orientada por medio de un Plan de Relaciones Públicas Internas, que contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos.



DIAGNOSIS ORGANIZACIONAL

FORTALEZAS:

- Buena predisposición, de los directivos y de los empleados, para mejorar la calidad tanto del servicio ofrecido como la calidad del clima laboral en Hotel Bonaro.
- Satisfacción del personal con respecto a su trabajo.
- Infraestructura edilicia apta para la realización de diferentes actividades.

DEBILIDADES:

- Ausencia de una estrategia comunicacional.
- Desconocimiento general de la misión y los objetivos de la empresa.
- Carencia de políticas de identidad. Escasa identificación de los empleados con la organización.
- Escasa información proporcionada a los empleados para el correcto desempeño.
- Falta de información continua sobre la marcha de la empresa a los directivos.
- Fallas en la comunicación entre áreas y en la comunicación ascendente.
- Ausencia de métodos formales y sistematizados para recoger sugerencias.
- Falta de capacitación del personal para desempeñarse en una empresa de servicios.



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

A continuación se presenta el aporte ofrecido por las Relaciones Públicas, que como disciplina responsable de brindar herramientas de gestión comunicacional, trata de dar una respuesta efectiva y oportuna que permita superar las dificultades de la organización, viabilizando sus cambios –necesarios e imprescindibles– contribuyendo así a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

Plan de Relaciones Públicas Internas para Hotel Bonaro

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración y aplicación de un plan estratégico de Relaciones Públicas que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización. Para ello es necesario contar con un servicio externo: un asesor capacitado en gestión de procesos comunicacionales internos.

La tarea fundamental de este asesor será, en primer lugar, estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de las tareas, y en segundo lugar, difundir la actitud que adopte la organización para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas; permitiendo que todos los integrantes de Hotel Bonaro trabajen con motivación y compromiso, en pos de lograr los objetivos organizacionales y el desarrollo personal.



Objetivo General

Contribuir al desarrollo de los procesos comunicacionales internos de Hotel Bonaro, neutralizando o eliminando las debilidades que actualmente presenta la organización.

Objetivos Específicos

- 1) Cubrir las necesidades de comunicación-información que presentan los individuos que componen la organización.
- 2) Afianzar un clima de trabajo propicio y agradable para el mejor desarrollo de las tareas diarias.
- 3) Fortalecer aspectos de la identidad corporativa.
- 4) Lograr mayor identificación y sentido de pertenencia en los actores.
- 5) Generar y mantener una eficiente y fluida comunicación descendente, ascendente y horizontal entre la empresa y su público interno.
- 6) Optimizar los dispositivos de comunicación utilizados por la empresa para dirigirse a su público interno.
- 7) Favorecer la integración entre los objetivos organizacionales y los individuales.



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Estrategia

Crear, implementar, controlar y evaluar programas institucionales de comunicación capaces de lograr un equilibrio y coherencia en los procesos comunicacionales internos de la empresa.

Se utilizarán las siguientes tácticas para lograrlo:

- Manual de identidad visual.
- Manual para el personal.
- Planillas de coordinación de labores.
- Reuniones generales.
- Reuniones gerenciales.
- Buzón de comunicaciones.
- Brief para socios.
- Capacitaciones varias.
- Evaluaciones de desempeño.
- Retroalimentación del desempeño y recompensas.
- Eventos en días festivos.
- Presentes en ocasiones especiales.

Público Objetivo

El plan está dirigido a las personas que conforman el público interno de la organización, es decir, sus directivos y sus colaboradores.



Programa 1: Fortaleciendo la identidad organizacional

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Como fue expuesto en el marco teórico del presente trabajo, una organización tiene una personalidad propia que forma su identidad, la cual está compuesta por todos aquellos rasgos que permiten distinguirla como diferente y singular.

Fue constatado en la etapa diagnóstica, que Hotel Bonaro no posee uniformidad en su sistema de significación. Como ya se mencionó en páginas anteriores, los elementos de este sistema son comunes para todos los públicos, son de carácter general. Por eso, es preciso que la empresa gestione y trabaje sobre todos aquellos rasgos que permitan lograr una adecuada proyección de la imagen e identidad corporativas; constituyendo una base sólida de identificadores constantes de identidad, homogeneizándolos.

OBJETIVO: Normativizar y uniformizar el conjunto de signos fundamentales y permanentes por los cuales la empresa se hace reconocer por sus grupos de interés.

Táctica 1: Manual de identidad visual

Se propone intervenir en la normalización de los elementos identificadores materiales relacionados con la empresa: logotipo, colores institucionales, diseño de impresos, indumentaria del personal, etc; mediante un manual de identidad visual que contemple la normativa referida al uso constante y correcto en la aplicación de estos elementos.

Actividades:

- Contactar un diseñador gráfico y realizar una reunión con la cúpula directiva para elegir el logotipo y los colores institucionales.
- Confeccionar el manual de identidad visual.
- Unificar visualmente todos los soportes de comunicación.
- Aplicar nuevas herramientas de identidad contempladas en el manual.



Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional - Diseñador Gráfico - Directivos.
- **Materiales:** Computadora, servicios de impresión.
- **Económicos:**
 - Honorarios Diseñador Gráfico----- \$100
 - Impresión manual de identidad----- \$30

Programa 2: Interiorizando sobre aspectos organizacionales

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Existen ciertas informaciones básicas que deben comunicarse a los miembros de una organización como base para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la organización. Este tipo de información básica nunca fue comunicada de manera concisa y clara por la empresa.

Por esta razón, cuando se estudió si existían vacíos comunicacionales dentro de la organización, se detectaron necesidades de información interna tanto en los empleados como en los directivos.

Como ya fue explicado, se manifestaron demandas de información de diferentes tipos, por parte de los empleados, desde información general sobre la empresa hasta sus normas, reglas y los beneficios otorgados por trabajar en ella.

Entre las propuestas del personal jerárquico se insistió en la necesidad de estar más interiorizados de todo lo que ocurre en la empresa, ya que como no asisten a ella diariamente no están al tanto, como querrían, de cuestiones básicas del funcionamiento del hotel. Si bien se realizan reuniones quincenales con el auxiliar administrativo, el tiempo de éstas sólo alcanza para tratar temas muy puntuales y no generales.

Para cubrir estos vacíos comunicacionales se hará, en primer lugar, un manual para informar formalmente a los empleados del hotel sobre aspectos generales relacionados a la



empresa en la cual trabajan. Las informaciones que se plasmaran en este dispositivo se consideran imprescindibles para fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso que la organización requiere de ellos para desarrollarse satisfactoriamente en el mercado.

Además de brindar información detallada sobre la institución, se incluirán los derechos y deberes que tiene cada empleado, para que conozcan lo que les corresponde hacer y lo que no. De esta manera, el manual servirá de base para evaluar el desempeño en las tareas encomendadas, y así proporcionar retroalimentación al rendimiento; premiar los logros o justificar sanciones que se deriven del incumplimiento de las normas contenidas en este instrumento. Por supuesto, esta táctica estará complementada con otras incluidas en el presente plan.

Por otra parte, para mantener informados a los directivos de la evolución diaria del hotel, se aplicará un nuevo instrumento: un resumen mensual que contendrá información detallada y pertinente para facilitar la toma de decisiones relativas a inversiones generales y cuestiones con el personal.

OBJETIVO: Explicitar informaciones y comunicaciones que hasta ahora fluyen de manera implícita, informal o desorganizada promoviendo un conocimiento integral de la empresa por parte de sus integrantes.

Táctica 1: Manual para el empleado

Esta táctica consiste en crear un documento formal que establezca explícitamente los objetivos de la empresa, su historia, su misión, sus normas y condiciones laborales.

Para la elaboración del mismo, será necesario reformular los objetivos y misión de la empresa. Se hará entrega de este dispositivo, a cada uno de los empleados actuales, en una



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

reunión informativa destinada a presentar y explicar el plan de Relaciones Públicas Internas que se aplicará en Hotel Bonaro.

Asimismo, se proporcionará un ejemplar a cada persona que en el futuro se incorpore a la empresa para que conozca íntegramente a la organización en la cual se insertará.

En el manual se encontrará la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones. Contendrá las condiciones y reglamentos de la empresa, como funciones y responsabilidades de cada puesto, el sistema de evaluación y recompensa y los beneficios de los que gozan.

Este manual no será sino un contrato implícito entre la empresa y el empleado que ayudará a minimizar los problema laborales.

Actividades:

- Recopilación de la información institucional, mediante entrevistas a la cúpula directiva.
- Confección y diseño del manual para el empleado.
- Impresión del dispositivo.
- Organización de una reunión con todos los empleados donde se explicarán los objetivos del plan y se distribuirán los manuales indicando su importancia dentro del mismo.
- Entrega y explicación a futuros empleados.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Directivos de la organización - Gestor comunicacional.
- **Materiales:** Computadora, impresora, hojas A4, servicio de encuadernación, planilla para que firmen al recibir el documento.
- **Económicos:**
 - Servicio de encuadernación -----\$ 40
 - Ver insumos generales en presupuesto total.



Táctica 2: Brief para socios

Una información escasa o poco clara sobre la empresa produce incertidumbre o desaciertos a la hora de tomar decisiones, por lo que se cree imperioso mantener a los socios directivos informados y por lo tanto conocedores de la realidad cotidiana de la empresa.

Para tal fin, se implementará la entrega mensual de un Brief, es decir un documento con un conjunto de informaciones, muy concretas y reducidas, a efectos de interiorizarlos sobre aspectos vitales que hacen a la organización.

Este resumen estará compuesto por diferentes ítems que deberán ser tenidos en cuenta a lo largo del mes por el Gestor comunicacional para plasmarlos en el documento que se entregará a cada uno de los socios al final del mes.

Las informaciones que contendrá, en principio, serán relativas a ingresos y egresos diarios, plazas cubiertas en el periodo, información sobre comportamientos o actitudes (buenas o malas) de los empleados, facilidad o conflictos para desarrollar alguna política impartida, sugerencias y quejas recogidas de los clientes y del personal, información de reservas solicitadas para el próximo mes, futuras inversiones requeridas y novedades.

Actividades:

- Observar detalladamente lo que acontece en la organización y registrar fielmente todo lo que los directivos necesitan conocer para tomar decisiones.
- Elaborar e imprimir, al final de cada mes, los documentos.
- Entregar los brief a los socios, con una semana de antelación a las reuniones, para que puedan leerlo detenidamente y estar preparados para tomar decisiones en el siguiente encuentro.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional.
- **Materiales:** Cuaderno de registro, computadora, impresora, hojas A4.
- **Económicos:** Ver insumos generales en presupuesto total.



Programa 3: Coordinando las labores diarias

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Entre las debilidades que Hotel Bonaro presenta, se encuentran fallas o vacíos en la comunicación entre áreas.

Específicamente, los integrantes de la organización, hicieron hincapié en la deficiente comunicación que existe entre el área hotelera y el área gastronómica en cuanto a procedimientos de facturación, cuestiones de horarios y otras informaciones importantes y básicas para entregar el servicio esperado por los clientes.

Con este programa se pretende abordar la “función operativa” de la comunicación interna de Hotel Bonaro. Se gestionará la irrigación de información cotidiana de la empresa, para asegurar un óptimo tratamiento, difusión y flujo de la información y lograr una mejor integración y sinergia de los oficios en la empresa, aumentando de esta manera su calidad y nivel de eficacia, consolidando la coordinación de informaciones, reduciendo imprevistos y ahorrando en costes.

OBJETIVO: Optimizar el desarrollo de las tareas diarias y los flujos de información entre los grupos de trabajo.

Táctica 1: Planillas entre áreas

Estos soportes informativos escritos, al crear redes estables de comunicación interna, tendrán la función de ayudar a organizar y coordinar las actividades entre los diferentes puestos de la empresa. Asimismo, servirán como dispositivos de control acerca del uso y manejo de los recursos para mantener informados a los directivos, mediante el brief mensual.

En principio, estas planillas se aplicarán a la actividad de las mucamas y en el restaurante, de manera bidireccional.



Actividades:

- Analizar con detenimiento las actividades de cada puesto, para identificar puntos de conexión entre las áreas.
- Confeccionar planillas.
- Explicar a todo el personal, en reunión, la necesidad del uso como la importancia de completar y entregar en tiempo y a quien corresponda estos instrumentos.
- Controlar la correcta aplicación y manejo de las planillas.
- Corregirlas, si aún existen problemas de coordinación entre las áreas.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional.
- **Materiales:** Computadora, impresora, hojas A4, fotocopias.
- **Económicos:** Ver insumos generales en presupuesto total.

Programa 4: Interactuando

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Al estudiar la organización se constató que no existen métodos formalizados para recoger sugerencias del personal.

La opinión pública interna existe, ignorar o negar su existencia sólo consigue crear un muro de incomprensión y a veces de rencores entre el personal y la organización.

Es por eso que se considera necesario la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en la organización, sentimiento de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de valorar al personal como un recurso estratégico.



Este programa pone el acento, principalmente, en la gestión de canales formales y sistemáticos de la comunicación ascendente dentro de la empresa. Una de sus tácticas, el buzón de comunicaciones, tendrá como fin exclusivo conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización, así como saber qué es lo que los empleados desean entender acerca de la empresa, para actuar en respuesta a sus opiniones y necesidades; ya que actualmente los empleados consideran que sus sugerencias no son tenidas en cuenta.

La otra táctica que conforma este programa, y complementa la anterior, además de servir como canal de comunicación ascendente para que el personal se sienta escuchado, se utilizará como canal descendente; buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización, las razones por las cuales se toman medidas que pueden afectarlo, los reglamentos de trabajo y su fundamento o los cambios importantes en la estructura de la organización.

Resumiendo, se contribuirá a la creación de espacios de participación, opinión e información que permitan que los empleados hagan suyos los objetivos de la empresa, trabajando conjuntamente para la consecución de los mismos y acrecentando su sentido de pertenencia a través de canales fluidos de comunicación.

OBJETIVO: Generar un mayor y mejor entendimiento e integración entre todos los niveles.

Táctica 1: Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, recoger sugerencias y tomar decisiones.

Se establecerá un cronograma de reuniones periódicas generales, intra áreas y entre áreas. La periodicidad de las mismas será quincenal o mensual, según convenga. Se les informará del



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

acontecimiento a cada integrante con la debida antelación mediante el cuaderno de directivas y recordándoles el día anterior personalmente.

Previamente a los encuentros se fijará un temario, acorde a las circunstancias por las que esté atravesando la organización, para no malgastar el tiempo invertido y además para garantizar el tratamiento de los temas que deben ser discutidos o compartidos en cada ocasión. Un ítem que será tenido muy en cuenta, en las reuniones con el personal, será informarles la factibilidad de efectuar sus sugerencias, si ya se están implementando el resultado obtenido y si no se están realizando el porqué de esto.

El Gestor comunicacional, actuará como coordinador y al finalizar cada encuentro realizará un resumen de los puntos importantes de la reunión. De esta manera podrá llevarse un control y seguimiento de los temas tratados. Además, se debe tener en cuenta que la función del Gestor no se limita a la preparación y coordinación de las reuniones, sino que es de su incumbencia poner en acción lo dispuesto en las mismas.

Actividades:

- Elaboración de un cronograma de reuniones.
- Preparación de temarios para las mismas.
- Diseño e impresión de las planillas de seguimiento de los encuentros.
- Informar, con la antelación debida, a las personas que deben asistir.
- Preparar el resumen posterior y correspondiente a cada encuentro.
- Poner en práctica las decisiones tomadas o controlar que se cumplan, si es el caso.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional - Todos los integrantes de la organización.
- **Materiales:** Despacho de los directivos, salón para reuniones, planillas de seguimiento de las reuniones.
- **Económicos:** Ver insumos generales en presupuesto total.



Táctica 2: Buzón de comunicaciones

Este dispositivo permitirá que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. Además, ayudará a que las personas tímidas o introvertidas, que temen expresarse frente a todos, también tengan la posibilidad de presentar su punto de vista, sus opiniones, necesidades, quejas o sugerencias.

El buzón estará ubicado en el cuarto de ropa limpia, lugar al que todos los empleados tienen acceso, y estará bajo llave con candado. Los mensajes depositados en el buzón sólo serán leídos por el Gestor comunicacional, quien se encargará de elevar el contenido objetivamente a los directivos a través del brief, para que tomen las decisiones correspondientes.

No se tendrán en cuenta los mensajes anónimos, ya que se brindarán respuestas, agradecimientos y en algunos casos reconocimientos, a quienes utilicen este medio para mejorar el clima laboral y el servicio ofrecido por el hotel.

Actividades:

- Adquirir y acondicionar la urna que servirá para depositar los mensajes.
- Ubicar el buzón estratégicamente en la organización.
- Explicar el objetivo y la importancia de este nuevo dispositivo al personal.
- Fomentar su uso.
- Recoger, analizar e informar el contenido, siempre con discreción.
- Agradecer y explicar la viabilidad de lo sugerido al autor del mensaje.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional, personal de la empresa.
- **Materiales:** Caja de madera con candado.
- **Económicos:**
 - Urna de madera con candado -----\$ 15
 - Ver insumos generales en presupuesto total.



Programa 5: Potenciando las habilidades

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Este programa tiene como finalidad, por un lado, incorporar herramientas que involucren al personal para lograr mayor sentido de pertenencia y responsabilidad, y por otro lado, mitigar la falta de capacitación del personal del hotel para que logren desempeñarse correctamente en una empresa de servicios, favoreciendo así la integración entre los objetivos organizacionales y los individuales.

De acuerdo con la importancia que constituye el desarrollo del personal, y tomando en cuenta las sugerencias aportadas por los mismos empleados para mejorar el clima interno de Hotel Bonaro, se considera la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, cuyos resultados permitirán generar información útil y confiable referente a la situación actual del personal.

Al tiempo que se podrá apreciar su desempeño con objetividad, identificando con precisión las actitudes que actualmente son inadecuadas y deben corregirse, se cumplirá el propósito de proporcionar la retroalimentación demandada por los empleados respecto a la forma como la organización califica su desempeño. Además, se obtendrá la información necesaria que servirá como base para la asignación de recompensas contenidas en el siguiente programa.

Si bien con las evaluaciones de desempeño se generará la oportunidad de detectar las necesidades específicas de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de formación de la organización, en la etapa diagnóstica del presente trabajo se detectaron ciertas debilidades en las aptitudes comunicativas e incompetencias técnicas en el personal para ofrecer un óptimo servicio. Por lo tanto, se hace necesario desarrollar una táctica que contemple capacitar a los individuos en materia de relaciones interpersonales y en aspectos propios del rubro. La realización de cursos sobre relaciones interpersonales efectivas, mejoras de la



competitividad, los valores de la excelencia, capacitación en tareas específicas del puesto, etc, serán de suma utilidad y ayudarán a fomentar la política de óptima calidad que pretende lograr la empresa.

Al ofrecer posibilidades de formación y capacitación, se estará trabajando sobre los factores intrínsecos, caracterizados por Herzberg como fuentes o causas determinantes de satisfacción.

OBJETIVO: Contribuir al desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados.

Táctica 1: Evaluaciones de desempeño

Se realizarán evaluaciones semestrales del desempeño de cada uno de los empleados, a través de formatos previamente establecidos.

Los puntos tenidos en cuenta en las evaluaciones, entre otros serán: aptitudes y conocimiento del puesto, calidad de trabajo, iniciativa, cooperación y trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad, actitud, puntualidad, relaciones y trato, capacidad para descubrir problemas en los procesos de la empresa y encontrar y sugerir soluciones a los errores detectados.

Como las interacciones diarias proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto, los calificadores serán tanto sus compañeros de áreas, como el gestor comunicacional y el mismo empleado (una auto-evaluación) para poder comparar los datos, ya que diversos juicios independientes y el promedio de varias evaluaciones es más confiable que una sola.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal, la información que se recabe será procesada para que cada uno obtenga un informe puntual sobre su rendimiento, y se establecerán entrevistas individuales, situación en la que el empleado



expondrá sus opiniones al respecto y se le explicará las opciones a seguir; incentivando un cambio de actitud con relación a su trabajo si fuese necesario, señalándole con claridad las áreas en que debe capacitarse o mantenerse.

Actividades:

- Incorporar en el manual para el empleado el reglamento que regirá el sistema de evaluaciones.
- Explicar a los individuos, en una reunión informativa, los objetivos del programa.
- Diseñar e imprimir los formularios de evaluación.
- Proporcionar a los empleados los instrumentos para calificar a sus compañeros y a ellos mismos.
- Recabar los datos y analizarlos para confeccionar los informes.
- Entregar los resultados por escrito y concertar una entrevista con cada uno de los empleados.
- Efectuar las entrevistas.
- Realizar un resumen general para comparaciones posteriores.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional - Todo el personal.
- **Materiales:** Manual del empleado, computadora, impresora, hojas A4 para formularios, informes y resumen general.
- **Económicos:** Ver insumos generales en presupuesto total.

Táctica 2: Cursos de capacitación

El Gestor comunicacional será el responsable de buscar las posibilidades de formación (cursos, talleres, seminarios) ofrecidas por distintas instituciones, que cubran las necesidades de capacitación que presente el personal.

Se informará a los directivos, por intermedio del brief, las próximas oportunidades de formación encontradas en el mercado y los fundamentos de por qué se cree conveniente capacitar a los empleados mediante las mismas. Una vez tomada la decisión, por parte de los



directivos, de enviar personal para asistir a los cursos, se les informará a los empleados las posibilidades de capacitación que les ofrece la empresa.

La empresa obligará a los empleados a inscribirse y asistir en al menos uno de los cursos al año que se le recomiende. Estos cursos serán externos a la empresa y por tanto se realizarán fuera del horario de trabajo. Los talleres asignados serán costeados por la organización. Además, si algún empleado quiere realizar algún curso que no esté recomendado por la empresa puede conseguir que el hotel le pague hasta el 50% de la matrícula y de los gastos debidamente justificados.

Actividades:

- Analizar las necesidades específicas de capacitación de los empleados emanadas de las evaluaciones de desempeño.
- Buscar permanentemente posibilidades ofrecidas por diversas instituciones para capacitar a los empleados en distintas áreas.
- Informar a los socios sobre los cursos que se consideran adecuados y necesarios para el personal, mediante brief y reuniones.
- Comunicar a los empleados involucrados las posibilidades que se les ofrecen, mediante un informe con los detalles, temarios y objetivos del curso; con una anticipación acorde para que analicen la oferta y confirmen con tiempo si lo harán.
- Realizar la inscripción correspondiente, abonar los aranceles (si correspondiere).
- Confeccionar, imprimir y entregar un formulario para que el empleado evalúe el curso al que asistió.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional - Capacitadores - Participantes de los talleres.
- **Materiales:** Computadora, impresora, hojas A4 para: informar a los empleados las diferentes posibilidades con los objetivos que se persiguen, formularios para evaluación de los cursos.



- **Económicos:**

- Cursos de capacitación (Aprox. 1 por pers.)----- \$ 1.500
- Ver insumos generales en presupuesto total.

Programa 6: Integrando y reconociendo al empleado

ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN:

Las Relaciones Públicas Internas tienen por objetivo lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y que sus actividades hacia la compañía sean positivas mediante su apoyo. Para ello deben contribuir a la creación de un clima en el que el personal trabaje con una mayor eficacia y agrado. Como ya se advirtió, el tratamiento que sienten que reciben condicionan su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la empresa.

Durante la investigación, se llegó a la conclusión que los empleados de Hotel Bonaro tienen necesidades de reconocimiento a sus logros, aprobación y pertenencia a un grupo. Por tal razón, este programa está basado en las necesidades humanas de afiliación y estima.

En la parte teórica se expuso que el hombre necesita tanto de su autoestima como del reconocimiento de los demás y también lo importante que es para él percatarse del hecho de que constituye un elemento estimado dentro del grupo en el cual se desenvuelve.

Pensando en cubrir estas necesidades se han desarrollado las dos primeras tácticas de este programa: Premiar, motivar y apoyar a los empleados cuando sea necesario o se los merecen, reconociendo y valorando el esfuerzo, el compromiso y el buen desempeño y además estimarlos, obsequiándoles algunos presentes en ocasiones especiales.

Si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria cuando se han logrado los objetivos de su desempeño, se puede esperar que las personas trabajen considerablemente por debajo de su potencial. Entonces para maximizar la



motivación, las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación favorable de su desempeño y que la evaluación favorable llevará a las recompensas que valora. Precisamente, las recompensas llevarán a un alto desempeño y satisfacción del empleado si él las percibe como justas, si están ligadas con el desempeño y están diseñadas para las necesidades específicas del individuo.

En cuanto a los obsequios, es importante señalar que no hay que entenderlos como algo forzado, sino como una necesidad de contactar desde otro punto con los colaboradores. Para lo que este tipo de acciones exige una continuidad en el tiempo, con fechas concretas; en pos de arraigar una cultura y política empresarial, cuya esencia esté basada en que el capital más importante de la organización es su gente.

Por otro lado, como última táctica de este plan de Relaciones Públicas Internas para Hotel Bonaro, se propone la implementación de nuevos dispositivos de comunicación interna de frecuencia ocasional, porque se constató durante la investigación que la organización nunca se comunica con los empleados para invitarlos a eventos, celebraciones o festejos.

Estos tipos de acontecimientos, al favorecer la integración empresa – trabajador – familia, constituyen oportunidades complementarias para afianzar el sentido de pertenencia, satisfacer las necesidades de afiliación y fortalecer el clima organizacional. Se consigue que haya mejores relaciones personales entre todos, se estimula a que los empleados formen una gran familia y que las relaciones entre ellos no sólo se limiten a algo estrictamente profesional.

OBJETIVO: Lograr una conexión directa entre rendimiento y satisfacción de los empleados.

Táctica 1: Reconocimientos por el buen desempeño

El reconocimiento a un empleado se hará en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño (anteriormente presentadas), además para ese fin serán tenidos en



cuenta los aportes de sugerencias o ideas que hayan derivado en la solución de problemas o mejoras en los procesos y las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes (las cuales estarán contempladas en el plan de Relaciones Públicas Externas, que se implementará en la organización, para complementar y viabilizar el aquí descrito).

La empresa valorará los resultados obtenidos por estos medios y los anunciará debidamente en los informes correspondientes; otorgando puntos a quienes se hayan desempeñado satisfactoriamente o se hayan destacado en cualquier otro aspecto que la dirección quiera premiar como dedicación a la empresa, un trato especialmente cordial con el cliente, una mejora aportada muy destacada o cualquier cosa similar.

Al ir obteniendo puntos para acceder a los premios, el empleado se encontrará motivado y aumentará así su participación y compromiso con la empresa.

Asimismo, se debe considerar que para que este sistema de recompensas sea efectivo, el premio debe tener características fundamentales: Que sea interesante, atractivo para el público en general. Que sea sustancioso, monetariamente hablando y que haya una seriedad manifiesta en todo lo que rodea al premio.

La lista de premios a los que se puede acceder por obtención de puntos sugerida es la siguiente:

- Con 100 puntos se obtiene un pase libre familiar a las instalaciones del Balneario Municipal por una temporada.
- Con 200 puntos un electrodoméstico valorado en 100 pesos.
- Con 400 puntos un electrodoméstico valorado en 250 pesos.

Además, se agradecerá públicamente y se hará entrega a los empleados de diplomas que acrediten los puntos correspondientes por su desempeño, en un acto que se celebrará después de una cena en la que la empresa invitará a todo el personal con sus familias. Asimismo, en esta ocasión se premiará al “Empleado Modelo”, con un viaje a Mar del Plata para dos personas. De



esta manera, se estará dando a conocer qué comportamientos y logros son valorados por la organización, y las personas que la empresa considera cómo modelos a seguir para otros empleados.

Actividades:

- Informar al personal, mediante el manual destinado a ellos y por medio de reuniones, los objetivos, normas y disposiciones en general del sistema de reconocimientos que se implementará para fomentar y recompensar el buen desempeño.
- Registrar los puntos obtenidos por cada empleado, cuando corresponda, en los informes de seguimiento de cada uno.
- Analizar y evaluar éstos informes de seguimiento, para tomar la decisión en cuanto a quién debe premiarse como “Empleado Modelo”, y para confeccionar los diplomas que acreditan los logros.
- Gestionar todo lo referente a la adquisición, uso y disponibilidad de los premios.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional -Todo el personal - Directivos - Clientes.
- **Materiales:** Manual para el empleado, informes de seguimiento de los empleados, diplomas y premios.
- **Económicos:**

- Pase libre familiar (una temp.)-----	\$ 600
- Electrodomésticos-----	\$ 1250
- Papel para diplomas-----	\$ 8
- Premio “Empleado Modelo”-----	\$ 500

Táctica 2: Presentes en ocasiones especiales

A lo largo del plan, se entregarán algunos pequeños obsequios a los empleados con motivo de sus cumpleaños, si correspondiere en el día de la madre o del padre y en navidad.

Una opción posible para los cumpleaños es regalar un perfume acompañado por una tarjeta de buenos augurios firmada por los directivos.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Además, se ha pensado en obsequiar, a los padres en su día, una botella de vino y en el día de la madre, un desayuno sorpresa. Estos presentes irán acompañados por tarjetones de salutación firmados por los socios.

Y a fin de año, se les entregará una canasta con productos navideños. La misma consistirá en una caja decorada con motivos navideños que contendrá bebidas y golosinas típicas de esas celebraciones. Será acompañada por una tarjeta diseñada para la ocasión y será entregada a cada empleado el último día hábil que trabaje en la empresa antes de nochebuena.

Actividades:

- Compra de objetos para regalar.
- Elaboración e impresión de las tarjetas de salutación.
- Entrega del presente a cada empleado. En el caso de los desayunos sorpresa serán enviados a domicilio.

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional.
- **Materiales:** sobres, papel para tarjetas, computadora, impresora, objetos.
- **Económicos:**
 - Perfumes----- \$ 160
 - Botellas de vino----- \$ 50
 - Desayunos sorpresa ----- \$ 44,70
 - Cajas navideñas----- \$ 216
 - Tarjetas ----- \$ 14

Táctica 3: Eventos en días festivos

Se realizarán dos eventos en el año para que los empleados puedan compartir un buen momento junto a sus compañeros de trabajo y sus familias.



Los acontecimientos celebrados, mediante estos eventos serán: el día del trabajador y fin de año.

El 1° de Mayo se organizará una cena - en las instalaciones de la Sociedad Italiana de Deán Funes- con música, juegos y espectáculos. Este evento se considera apropiado para agasajar y reconocer públicamente a quien se haya destacado y haya sido elegido como el “Empleado Modelo” o a quienes lo merezcan por haber hecho contribuciones notables a la empresa.

Y a fin de año, aprovechando las comodidades del Balneario Municipal, se invitará a disfrutar un asado al aire libre con buena música, sol y piscina.

Tales festejos serán comunicados mediante unos tarjetones, haciendo extensiva la invitación para toda la familia del trabajador.

Considerando que la empresa debe tener abierta sus puertas las 24 horas del día, los eventos serán realizados en un horario que no implique la ausencia al mismo de ningún trabajador. Por ejemplo, el asado del día del trabajador será por la noche; turno en que sólo trabaja el conserje, por lo tanto se contratará una persona para cubrir el puesto. El restaurante siempre estuvo cerrado para esta fecha.

Actividades:

- Reservar las instalaciones donde se llevará cabo el evento.
- Comprar los insumos necesarios para el asado.
- Contratar personas para cubrir el puesto y para el espectáculo.
- Invitación a todo el personal a través de tarjetones.
- Preparar los elementos para los reconocimientos (obsequios, diplomas, etc.)

Recursos Necesarios:

- **Humanos:** Gestor comunicacional -Todo el personal y sus familias - Artistas - Suplentes.
- **Materiales:** Espacio físico, alimentos, bebidas, equipo de música, invitaciones.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

- **Económicos:**

- Entradas al predio -----\$ 50

Por dos eventos:

- Invitaciones -----\$ 14

- Alimentos y bebidas ----- \$ 1000

- Artistas-----\$ 50

- Suplentes -----\$ 40

Evaluación y Control

Se tiene prevista una evaluación permanente, a través de un control continuo de cada táctica, para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección necesarios.

Como se tomarán en cuenta indicadores sintomáticos, tales como existencia de rumores, clima general, comportamientos y actitudes observados, grado de participación e integración, etc - a través de interrogatorios informales y mediante la observación directa - como herramienta común para el control de todas las tácticas, será utilizado un diario de campo. En este instrumento serán registradas todas las valoraciones de fenómenos tan intuitivos como los recién mencionados, los informes correspondientes, los resultados alcanzados y los inconvenientes encontrados; para de esta manera poder efectuar, a tiempo, los ajustes y correcciones necesarias.

Las técnicas empleadas para efectuar el control serán las siguientes:

- **Manual de identidad visual:** Se verificará que se respete la normativa establecida en el manual, a través de la observación.
- **Manual para el empleado:** Se pedirá a los colaboradores que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa. Asimismo, en la primera reunión se explicará el contenido del mismo pero cada persona deberá ser responsable por su lectura y comprensión. En el dispositivo se incluirá un insert con una breve encuesta, a través



de la cual se procurará conocer el grado de comprensibilidad del mensaje y si la información contenida es suficiente o aún existen demandas de información puntuales.

Se indagará el grado de conocimiento de las informaciones incluidas en este medio, en la evaluación general y a través de indicadores sintomáticos, como ruidos de pasillos, comportamientos y cumplimiento de las normas estipuladas en el manual, registrados en el diario de campo.

- **Brief para socios:** La eficacia del mismo será evaluada a través de conversaciones con los directivos, llevándose un registro de las mismas en el diario de campo.
- **Planillas entre áreas:** Su operatividad será analizada mediante la observación en situaciones críticas de coordinación, como check-out o abastecimiento propicio de insumos según el flujo de pasajeros. Además los registros se compararán con informaciones de ingresos y egresos precedentes a éstas para determinar el grado de control que representan.
- **Reuniones:** Serán evaluadas según una planilla que registrará entre otros datos, el nivel de atención de los participantes, convocatoria, manejo del tiempo, grado de participación, aportes de sugerencias, etc. En el diario de campo también se llevará un registro de los temas tratados en estos encuentros y de las decisiones tomadas en ellos, el avance o dificultades encontradas para ponerlas en práctica tales decisiones.
- **Buzón de comunicaciones:** Un indicador, que medirá el nivel de utilización del sistema por parte del personal, será la cantidad de mensajes recibidos. Este dato será inscripto en las planillas destinadas para este fin dentro del diario de campo. Además, se llevará un registro de todas las comunicaciones recibidas y las respuestas dadas, así como las cuestiones pendientes de respuesta o solución.
- **Evaluaciones de desempeño:** Además de indicadores sintomáticos, como ruidos de pasillo y actitudes observadas en las entrevistas de devolución de resultados, se tomarán en cuenta las



calificaciones obtenidas entre la primera y las posteriores evaluaciones, a través del resumen general realizado en cada ocasión, para determinar el grado de incidencia de las mismas tanto en el desempeño individual como en el general.

- **Cursos de capacitación:** Cada vez que un empleado asista a un taller, se le hará entrega de un cuestionario para conocer su opinión general sobre el mismo. Por otro lado, la implementación de esta táctica se verá reflejada indirectamente en la puesta en práctica de los contenidos impartidos en los cursos.
- **Reconocimientos por el buen desempeño:** Esta táctica será evaluada por el interés demostrado por los empleados en obtener los puntos necesarios, a través de los resultados de las evaluaciones, la cantidad de sugerencias aportadas, el cumplimiento de las normas, la asistencia a las reuniones, y todo aquello que demuestre cierta tendencia a superarse. Para un control efectivo, se es consiente que debe tomarse en cuenta la valoración que los empleados tienen de los objetos puestos a su disposición como reconocimiento por su compromiso; por lo cual se tomarán como referencia charlas informales, ruidos de pasillo, etc.
- **Presentes en ocasiones especiales:** Para su evaluación se utilizará indicadores sintomáticos como ruidos de pasillo, además de los comentarios recibidos en el momento de recibirlos. Estas actitudes serán registrados en el diario de campo.
- **Eventos en días festivos:** Se tomarán como indicadores la cantidad de asistentes a los eventos y el clima general logrado en cada ocasión. Se llevará un registro de estos datos en el diario de campo.

La eficacia del plan en general será evaluada a los doce meses de la implementación del mismo; cuando se confronten los datos obtenidos en la investigación realizada para este Trabajo Final de Graduación y los resultados de una encuesta, de similar contenido, que será aplicada para tal fin.



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

	Resultados esperados	Resultados logrados	Resultados inesperados	
			+	-
Programa 1	Uniformizar el sistema de significación.			
Programa 2	Suscitar un conocimiento integral de la empresa			
Programa 3	Optimizar los flujos de información			
Programa 4	Generar un mayor entendimiento e integración			
Programa 5	Desarrollar las capacidades y habilidades			
Programa 6	Vincular rendimiento y satisfacción			
PLAN GLOBAL	Objetivo general y específicos.			

Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH



Presupuesto Total

Programa	Descripción	Cantidad	Precio unit (\$)	% IVA	Precio final (\$)
Fortaleciendo	Diseñador Gráfico			-	100
	Impresión del manual de identidad visual	2	15	21	30
	Subtotal				130
Interiorizando	Servicio de encuadernación	20	2	21	40
	Subtotal				40
Coordinando	-----				
	Subtotal				0
Interactuando	Caja de madera con candado	1	15	21	15
	Subtotal				15
Potenciando	Cursos de capacitación			21	1500
	Subtotal				1.500
Integrando y Reconociendo	Papel para diplomas	16	0,5	21	8
	Viaje Mar del Plata (½ Pen. 7 días. Bus)	2	250	10,5	500
	Pase libre familiar al club (1 temporada)	6	100	-	600
	Electrodomésticos (200 ptos)	5	100	21	500
	Electrodomésticos (400 ptos)	3	250	21	750
	Perfumes	16	10	21	160
	Botellas de vino	5	10	21	50
	Desayunos sorpresas	3	14,9	21	44.7
	Cajas navideñas	16	13,5	21	216
	Entradas al Balneario	50	1	-	50
	Papel para tarjetas e invitaciones	80	0,35	21	28
	Alimentos y bebidas	2	500	21	1000
	Artistas	2	25	-	50
	Suplentes	2	20	-	40
Subtotal					3.996,70
Insumos generales	Caja de resmas A4 (10 resmas)	1	110	21	110
	Cartuchos de impresión (negro)	3	31,67	10,5	94.8
	Cartuchos de impresión (color)	2x3	23,5	10,5	141
	Subtotal				
	Honorarios Gestor comunicacional.(1 año)	12	1000	-	12.000
	Imprevistos (aprox. 10% del total)				1.800
	TOTAL				



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

CONCLUSIÓN

Al haber alcanzado el objetivo general, planteado al iniciar el trabajo, y al haber podido responder a las preguntas que guiaron la investigación, se está en condiciones de concluir este Trabajo Final de Graduación.

Sin embargo, es importante mencionar en esta instancia, que un plan para gestionar los procesos comunicacionales internos de una organización, como el aquí presentado, debe necesaria e invariablemente estar comprendido en uno más amplio de Relaciones Públicas Integrales. Es preciso complementar los programas internos con las acciones externas, en pos de lograr una sinergia en los discursos y facilitar de esta manera el logro de los objetivos organizacionales.-



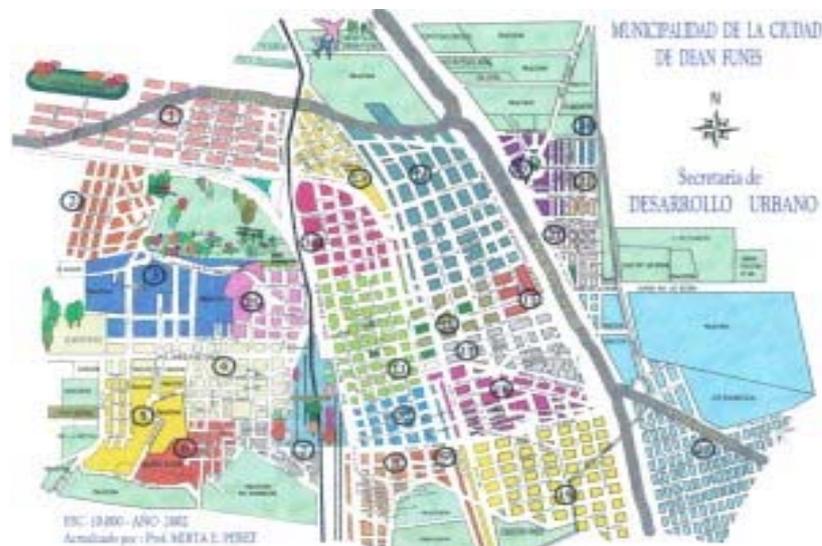
ANEXOS

INFORMACIÓN SOBRE DEÁN FUNES

La ciudad de Deán Funes, está situada sobre Ruta Nacional N° 60, a 118 kilómetros de la Capital Provincial cordobesa y a 842 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Está ubicada, en el denominado “Valle de Deán Funes - Sarmiento” que se extiende de sur a norte desde el empalme de las Rutas Nacionales N° 60 y N° 9 hasta las proximidades de las Salinas Grandes, flanqueado al este por las abruptas laderas de las Sierras de Sauce Punco y Quilino y al oeste por las suaves laderas de las Sierras de Ischilín y La Higuera; siendo Deán Funes el más importante centro urbano del Norte Cordobés.

Deán Funes, como cabecera del Departamento Ischilín, es el lugar de alojamiento por excelencia que el Turista elige para poder recorrer todo el valle, como así también para descubrir la belleza de Nuestra Ciudad. La tranquilidad y la calidez de los habitantes hacen que el Visitante se sienta muy cómodo y pueda disfrutar a pleno de su estadía, añorando un pronto regreso al volver a su lugar de origen.

La Ciudad de Deán Funes tiene una población de 20.172 habitantes. Cuenta con aprox. 5.200 viviendas, distribuidas sobre un ejido urbano de 16 km², con veinticinco sectores barriales.



Plano de la Ciudad de Deán Funes

El clima de la región es cálido y seco. Presentando temperaturas medias de 13° (invierno) y 30° (verano).

Deán Funes tiene un intenso calendario de eventos que se realizan a lo largo del año en los aspectos Cultural, Social y Deportivo.

La Ciudad ofrece vida nocturna y distracción todo el año permitiendo a los visitantes pasar momentos agradables y sobre todo disfrutar a pleno del lugar. La seguridad y tranquilidad es un valuarte de la Región.

La zona céntrica es el lugar de mayor convocatoria de la ciudad en donde se encuentran los principales restaurantes, confiterías, bares, heladerías, parrilladas, pizzerías y discotecas, ubicados en las inmediaciones de la Plaza Sarmiento sobre las calles 25 de Mayo, Sáenz Peña e Italia.



La gastronomía forma parte también de Nuestra Cultura, enraizada profundamente en las tradiciones, es por ello que nadie puede dejar de degustar los sabores de la cocina criolla: Empanadas cordobesas, parrilladas con el infaltable e inigualable cabrito de la zona, asado con cuero, locro, dulces caseros, arrope y quesillo, tuna, mistol y piquillín, alfajores y colaciones, mates con gusto a peperina, tomillo o menta, pan casero y tortillas al rescoldo, son tan sólo algunos de esos manjares que convocan a propios y extraños.

Entre los lugares que se pueden visitar de la Ciudad se destacan:



- **Palacio Municipal "9 de Marzo":** Casona de estilo francés, construida a principios del siglo XX.
- **Catedral "Ntra. Sra. del Carmen":** Importante iglesia de líneas vanguardistas, construida a mediados del siglo XX. En el Norte de Córdoba, única en su tipo.
- **Plaza Sarmiento:** Paseo principal de la Ciudad, con importante altar cívico en homenaje al Día de la Independencia; monumento tallado en piedra con la figura de Domingo F. Sarmiento, Obra original de Roberto Juan Viola pasada a la piedra por Alberto Barral; frondosa vegetación de distintas especies arbóreas, entre la que se encuentra un retoño de la higuera de la casa natal del Gran Maestro Argentino.
- **Plaza San Martín:** Importante paseo público con teatrino, donde se emplaza el monumento ecuestre al Libertador de América, obra del escultor deanfunense José Luis Torres.
- **Monumento a los Inmigrantes:** Emplazado en el Paseo de la Vieja Estación, a un costado del antiguo andén de la primera estación de ferrocarril, lugar al que arribaran durante la primera mitad del siglo XX inmigrantes españoles, italianos, sirios, libaneses, yugoeslavos y judíos. Obra del escultor deanfunense Fabio Alaniz.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

- **Murales Cerámicos:** Importantísima obra del pintor deanfunense Martín Santiago ubicados en uno de los laterales de la Estación Terminal de Ómnibus. En una serie de once pintorescos murales cerámicos, en ellos el autor plasmó la historia de la región desde sus orígenes hasta la llegada del ferrocarril.
- **Salón Alto Sociedad Española:** Testimonio representativo del aporte que, a esta Ciudad, realizaron los inmigrantes españoles. La planta alta de este edificio de imponente fachada construido en la primera década del siglo XX alberga pinturas al fresco del artista Martín Santiago, representando algunos aspectos de la vida cultural de la Madre Patria.
- **Centro Cultural Municipal - Exposición Permanente Pinacoteca Municipal:** Actualmente funciona en el edificio de la Sociedad Española, cuenta con sala de proyección cinematográfica, auditorio con capacidad para doscientas cincuenta personas y exposición permanente de la Pinacoteca Municipal.
- **Casona Municipal de la Cultura - Museo Arqueológico y Paleontológico:** Antigua casona de tipología semi-rural de principios de siglo XX, ubicada en las inmediaciones del Balneario Municipal, es sede de actividades culturales de formación y difusión, y muestra temporariamente una importante colección de piezas arqueológicas y paleontológicas, entre las que se destaca un Gliptodonte de 70.000 años de antigüedad.
- **Balneario Municipal "Luis Sivilotti":** Ocupa un predio de cuatro hectáreas que se encuentra emplazado en plena Ciudad, a tan sólo una decena de cuadras del centro deanfunense.

El gigantesco natatorio, alimentado permanentemente con agua de vertiente natural, se encuentra rodeado por una frondosa y añeja arboleda, donde se destacan ejemplares de aguaribay de gran porte. El conjunto constituye un parque de indudable belleza, donde puede disfrutarse a pleno de inolvidables jornadas en contacto con la naturaleza. Algunas de sus comodidades y servicios son proveeduría, bar, comedor, asadores, quincho, canchas de volley, fútbol y básquet. Juegos infantiles, vestuarios, baños, lavaderos, enfermería, guardavidas, emergencias médicas y camping.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Muy cerca de Deán Funes se encuentran:

- **San Vicente:** Paraje enclavado al pie del Cerro San Vicente. Típico paisaje de zona serrana. Natatorio con agua de vertiente. Antigua Capilla.
- **Sauce Punco:** Paraje enclavado al pie de las Sierras de Sauce Punco, rodeado de casas de descanso. Importante espejo de aguas de vertientes naturales. Flora y fauna autóctonas.
- **Canteras Grandes:** Predio de 94 has. de superficie, localizado a 10 kms al sur de la Ciudad de Deán Funes. Desde fines del siglo XIX fue lugar de emplazamiento de una pequeña población dedicada a la explotación de canteras de granito, que proveían la piedra necesaria para el mantenimiento de las vías férreas y terraplenes existentes en la Provincia de Córdoba y Provincias vecinas. En el lugar se observa alrededor de veinte viviendas de estilo rústico construidas en piedra, ladrillo y madera. Éstas se han mantenido, a lo largo del tiempo, en buen estado de conservación. Todo el predio está rodeado de frondosa vegetación y habitado por una importante diversidad de aves autóctonas. También posee amplios galpones y pequeño embalse de agua con vistas paisajísticas realmente notables, ideales para cabalgatas, caminatas y otras actividades recreativas.



RESUMEN DEL DECRETO N° 1359/00

CÓRDOBA, SEPTIEMBRE DE 2000.

VISTO: El expediente N° 0260-05896/00 en el que propicia el dictado de una nueva reglamentación de la Ley N° 6483, que sustituya la actualmente vigente mediante Decreto N° 4636/89.

Y CONSIDERANDO:

Que se hace necesario adecuar las disposiciones del Decreto N° 4636/89 y 376/99 que reglamentan la Ley N° 6483, regulando las características edilicias y el funcionamiento de los alojamientos declarados de interés especial por el artículo 4 inciso “a” de la Ley N° 5457, a las actuales necesidades del sector y especialmente a las nuevas modalidades o clases de alojamiento.

Que a los fines de un mejor ordenamiento legislativo se ha optado por revisar en forma general el Decreto 4636/89, dictándose una nueva reglamentación que lo sustituya y que contemple en un solo texto todas las disposiciones aplicables a esa actividad.

Por ello, lo actuado por la Agencia Córdoba Turismo S.E.M., el dictamen jurídico del Departamento Jurídico de la Secretaría General de la Gobernación bajo N° 407/00, y el dictamen de Fiscalía de Estado bajo N° 001272/00.

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA
DECRETA:**

Artículo 1°.- REGLAMENTASE la Ley N° 6483 en lo referente a los establecimientos que desarrollan las actividades declaradas de interés turístico especial por el Artículo 4° inciso “a” de la Ley N° 5457.

I CONCEPTOS GENERALES

Artículo 2°.- El servicio de alojamiento en el ámbito de la Provincia de Córdoba, constituye un sistema ordenado a través de clases y categorías de alojamientos. Las clases se refieren a las modalidades, formas y/o maneras de alojamiento en tanto que las categorías indican los servicios que se prestan dentro de cada clase, y la calidad de los mismos.

Los parámetros generales utilizados para esta clasificación y categorización tienen en cuenta:

- *Características de los servicios ofrecidos.*
- *Características constructivas del objeto.*
- *Características dimensionales de los sectores identificados como componentes del objeto.*
- *Equipamiento básico ofrecido.*
- *Servicios técnicos ofrecidos.*
- *Localización del establecimiento.*
- *Calidad de servicios ofrecidos.*



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Artículo 3º.- A los fines de la presente normativa se adoptan en la Provincia de Córdoba las siguientes clases (modalidades) de alojamiento:

1. Hotel.
2. Apart-Hotel.
3. Hostería y/o posada.
4. Motel.
5. Hostal.
6. Residencial.
7. Albergues.
8. Apart-Cabañas.
9. Conjunto de casas y departamentos.
10. Complejo turístico.
11. Complejo Especializado.

La presente enunciación no tiene carácter taxativo, pudiendo comprender otras clases, cuya determinación se realizará conforme lo establezca el Organismo de Aplicación de la presente Reglamentación.

Artículo 4º.- Para la determinación de las categorías (calidades) de las distintas clases de alojamiento, se valorarán parámetros, atendiendo la diversidad y calidad de los servicios que se prestan tanto en el establecimiento en sí mismo como en las habitaciones en particular, que permitan asignar la categoría mediante la determinación de estrellas para las clases: Hotel, Apart-Hotel, Hostería, Motel, Hostal, Apart-Cabañas y Complejo Turístico; mediante la designación de categoría Superior, Primera y Estándar para la clase: Complejos Especializados; y mediante la denominación de categorías A, B, y C, en los casos de las clases: Residencial y Albergue, y sin determinación de categoría para la clase: conjunto de casas y departamentos.

Artículo 5º.- A los fines de la presente normativa, se establecen los siguientes conceptos básicos.

II. Concepto básico de alojamiento

Es aquel tipo de establecimiento en el cual se presta el servicio de alojamiento mediante contrato por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en el establecimiento o inmueble en el que se presta el servicio de alojamiento.

III. Conceptos básicos de las distintas clases de establecimientos.

- a) HOTEL: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) Unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.



IV. Conceptos básicos referidos a tipologías de unidades de alojamiento.

- a) Habitación simple: Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con una (1) cama individual.
- b) Habitación doble: Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con dos (2) camas individuales o una (1) cama de dos (2) plazas.
- c) Habitación triple: Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con tres (3) camas individuales o una (1) cama doble y una (1) individual.
- d) Habitación cuádruple: Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con cuatro (4) camas individuales o una (1) cama doble y dos (2) individuales.
- e) Departamento: Unidad de alojamiento compuesto por dos habitaciones con un hall de acceso con puerta al pasillo, atendido por un núcleo sanitario que le es propio. El ingreso al sanitario deberá ser independiente al de las habitaciones.
- f) Suite: Unidad de alojamiento compuesto por uno o más dormitorios con igual cantidad de baños y otro ambiente amoblado como sala de estar y recepción, con baño o toilette compuesto de inodoro, bidet y lavabo.
- g) Baño privado: El ambiente sanitario integrado con una unidad de alojamiento individual.
- h) Baño común: El ambiente sanitario que sirve a más de dos (2) unidades de alojamiento individuales como mínimo, o a uno de características grupales.

V. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE SERVICIOS HOTELEROS

- 1. Pensión Completa: Servicio que incluye el de alojamiento, brindado conjuntamente con el de desayuno, almuerzo y cena incluido en la tarifa.
- 2. Media pensión: Servicio que incluye el alojamiento, desayuno y una de las comidas, todo ello incluido en la tarifa.
- 3. Día Estada: Período de tiempo comprendido entre las 10 horas de un día y las 10 horas del día siguiente.

II. Requisitos particulares de la clase hotel

Artículo 10º.- Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea encuadrado en la Clase HOTEL Categoría 2 ESTRELLAS, los siguientes:

- 1) Las unidades de alojamiento deberán reunir las siguientes condiciones:
 - a).Superficie de la habitación simple o doble: 12,00 m².
 - b).Superficie de la habitación triple: 14,00 m².
- 2) El lado mínimo de las habitaciones será de 03,00 m.
- 3) Las puertas de acceso a las habitaciones tendrán un ancho mínimo de 0,80 m, debiendo contar con cerraduras de calidad que aseguren la seguridad adecuada.
- 4) La iluminación general de las habitaciones contará con llaves de comando en el acceso y en el muro de la cabecera de cama.
- 5) Servicio telefónico con salida al exterior, y televisor.
- 6) Los baños privados de las habitaciones deberán reunir las siguientes condiciones, sin perjuicio de las contenidas en el artículo 6º del presente Decreto:
 - a) Superficie mínima: 3,00 m².
 - b) Lado mínimo: 1,50 m.
 - c) Ducha con mampara.



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

- d) Elementos complementarios: bolsas higiénicas, jabón de tocador y una toalla de mano y un toallón por persona.
- 7) Tener como mínimo una (1) unidad de alojamiento, con equipamiento adecuado para el uso de discapacitados motrices.
- 8) Contar con locales destinados a ingreso, recepción y portería, con una superficie mínima de 30,00 m², que deberá incrementarse en 0,30 m² por plaza a partir de las treinta (30) plazas.
- 9) Se deberá prestar servicio de caja de seguridad a los huéspedes que lo soliciten.
- 10) Contar con sala de estar con una superficie mínima de 35,00 m², que deberá incrementarse en 0,30 m² por plaza a partir de las treinta (30) plazas. Esta Sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios de uso público, diferenciados por sexo, con una superficie mínima de 5 m² cada uno, y televisión en los lugares en donde se preste dicho servicio.
- 11) Tener comedor-desayunador, con una superficie mínima de 25,00 m², que se incrementará en 0,30 m² por plaza a partir de las treinta (30) plazas. Esta proporción será reducida al cincuenta por ciento (50%) cuando no se preste el servicio de comidas de acuerdo a lo previsto en la presente Reglamentación.
- 12) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras cubiertas sea igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del total de las habitaciones del hotel. Podrán estar ubicadas integradas al edificio o en sus adyacencias, a una distancia no mayor de CIENTO CINCUENTA METROS (150m.) medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Consideranse cocheras cubiertas a aquellas que estuvieren incorporadas a los planos del inmueble que ocupen, y que cumplan con las normas de edificación del lugar de emplazamiento del mismo. En caso de no contar el lugar de emplazamiento con normas de edificación, deberán respetarse las normas de edificación de la Municipalidad de Córdoba
- 13) Todas las dependencias de servicio serán independientes de las áreas destinadas al uso de pasajeros, visitantes y público en general.
- 14) Contar con calefacción y acondicionamiento térmico en todos los ambientes, por sistemas debidamente autorizado por el organismo competente en la materia.
- 15) Contar con luz de emergencia en los espacios de uso colectivo.
- 16) Ofrecer los servicios de desayuno, refrigerio, bar.
- 17) Contar con servicio de lavandería, mucamas y mensajería.

CAPITULO CUARTO
DE LAS TARIFAS Y SERVICIOS

Artículo 39.- Las tarifas reglamentarias son las que se registran ante el Órgano de Aplicación, de acuerdo a lo que el mismo disponga por Resolución.

En todos los casos se registrarán tarifas diarias, incluyendo cargas impositivas.

Artículo 40.- El servicio de alojamiento supone el derecho al uso de las dependencias generales de la casa destinadas a los huéspedes; de la unidad habitacional asignada y su baño privado si lo tuviere, con todos sus muebles e instalaciones; a la utilización de la cama colchón, almohada, fundas, sábanas, frazadas, toalla de mano y de baño; energía eléctrica, jabón de tocador y papel higiénico. La limpieza de las habitaciones ocupadas deberá realizarse como mínimo una (1) vez



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

al día, procediéndose al cambio de toallas diariamente y de la ropa de cama cada Tres (3) días, salvo que por circunstancias especiales fuere necesario hacerlo con mayor frecuencia. El servicio de pensión completa comprende además del alojamiento, el de desayuno, almuerzo y cena; y el de media pensión, el de desayuno, almuerzo o cena.

Artículo 41. Las tarifas por alojamiento se registrarán por unidad de alojamiento, suite o departamento, consignando si las mismas incluyen o no los adicionales por persona, correspondiente a los servicios de desayuno, almuerzo y cena para pensión completa; y a los de desayuno, almuerzo o cena para media pensión.

Artículo 42. El titular del establecimiento cobrará el día de ingreso de los huéspedes al establecimiento, no así el de egreso si éste se produjere ante de las diez (10) horas. Considérase día de ingreso a los fines del cobro de tarifas el que comienza a las seis (6) horas. En ningún caso podrá cobrarse más de UN (1) día de alojamiento si se hubiere usado los servicios por menos de doce (12) horas.

Artículo 43.- Los menores de cinco (5) años abonarán solamente el sesenta (60%) de las tarifas autorizadas.



GUÍA DE PAUTAS DE LAS ENTREVISTAS

A) ORGANIZACIÓN:

- Historia
 - Año de creación
 - Fundadores
- Misión
- Objetivos
- Estructura
 - Organigrama.
 - Áreas de la organización.
 - Cantidad de personal.
 - Roles y funciones.

B) CLIMA LABORAL:

- Relaciones con otras jerarquías.
- Relaciones con compañeros de la misma jerarquía.
- Relación entre áreas de la empresa.
- Trabajo en equipo.
- Posibilidades de participación.
- Capacitación.
- Beneficios sociales.
- Satisfacción de las necesidades.
- Quejas.
- Problemas y soluciones.
- Motivación encontrada.
- Adaptación al cambio.

C) COMUNICACIÓN - INFORMACIÓN:

- Planificación.
- Acciones.
- Objetivos de la comunicación.
- Medios de comunicación utilizados.
- Frecuencia en la comunicación.
- Presupuesto destinado a la comunicación.
- Necesidades y propuestas.

D) EXPECTATIVAS:

- Percepción sobre ciertos aspectos de la organización.
- Proyectos.
- Sugerencias.



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

MODELO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Gestión de los procesos comunicacionales internos en pymes hoteleras.

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo.

El siguiente es un cuestionario **ANÓNIMO** que tiene como objetivo recabar datos para la realización de este Trabajo Final de Graduación. Los resultados del mismo, sólo serán utilizados con fines académicos.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Por favor lea las instrucciones cuidadosamente, ya que se incluyen preguntas en las que deberá marcar sólo una opción, otras preguntas en las que deberá marcar todas las que considere necesarias y también preguntas abiertas.

Se agradece su colaboración y sinceridad.



B. Clima laboral

13) ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en el Hotel Bonaro, con qué expresión lo haría?

- Una gran familia.
 Una selva.
 Un club de amigos.
 Un cuartel.

14) ¿Cree que la alta dirección se encuentra interiorizada de todo lo que ocurre en el Hotel?

- Nada. Poco. Bastante. Mucho.

15) Con sus compañeros de trabajo....

- Existe sólo una relación laboral.
 Existe un clima agradable más allá de lo laboral.
 Existe un clima agradable más allá de lo laboral, sólo con algunas personas.

16) ¿Qué opinión le merece el clima interno de la empresa en cuanto a...?

(Marque una cruz para cada opción)

	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
a) La comunicación con superiores.				
b) La comunicación con compañeros.				
c) La colaboración en el trabajo.				
d) El compañerismo.				

17) ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo de igual jerarquía?

- Muy Buena. Buena. Regular. Mala.

18) ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo de diferentes jerarquías?

- Muy Buena. Buena. Regular. Mala.

19) ¿Tiene usted la posibilidad de participar o realizar sugerencias?

- Sí. A veces. No.

20) Si a usted se le ocurriera una nueva idea en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

- Ninguna. Poca. Bastante. Mucha.

21) ¿La organización fomenta el trabajo en equipo?

- Sí. A veces. No. No sabe.

22) ¿A usted le agrada el trabajo en equipo o prefiere hacerlo de manera individual?

- Sí. En algunas ocasiones.
 No sé... No, prefiero trabajar individualmente.



**Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH**

C. Comunicación

23) ¿Cómo califica la comunicación interna que existe en “Hotel Bonaro”?

- Muy Buena. Buena. Regular. Mala.

24) ¿Por qué?.....
.....
.....

25) ¿Cómo evalúa usted la comunicación que mantiene su área con otras áreas del Hotel?

- Muy Buena. Buena. Regular. Mala.

26) ¿Por qué?.....
.....
.....

27) ¿Cada cuánto tiempo la organización se comunica formalmente con usted?

- Todos los días. Anualmente. NS / NC.
 Semanalmente. Irregularmente. Nunca.
 Mensualmente.

28) La organización se comunica con usted para: (Marque una cruz para cada opción)

	Siempre	A veces	Nunca
A) Para mantenerlo al corriente de lo que está sucediendo en la organización.			
B) Para conocer su opinión acerca del desenvolvimiento general del Hotel.			
C) Para solicitarle sugerencias de cualquier índole.			
D) Para invitarlo a algún evento organizado por la empresa. (aniversarios – talleres – etc.)			

29) Indique con una cruz todos los medios que el hotel utiliza para comunicarse con usted (Puede señalar más de una opción).

- Correo electrónico. Charlas informales.
 Cartas. Entrevistas individuales.
 Teléfono. Reuniones formalmente organizadas.
 Notas informativas. Celebraciones.
 Tablón de anuncios. Otros.

30) ¿Por parte de quién recibe las instrucciones para realizar su trabajo?

- De mi superior. De compañeros de mi misma área.
 Del encargado de otra área. De mis compañeros de diferente área.



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

D. Información

31) ¿Conoce usted la Misión de la empresa?

- No la conozco.
- La conozco mas o menos.
- Si la conozco.

(en caso de haber señalado la opción "b" o "c" por favor indíquela).....
.....
.....
.....

32) ¿Conoce usted el año de fundación del Hotel?

- No.
- Sí. (Por favor indíquelo).....

33) ¿Recibe información acerca de los problemas, planes, proyectos de la empresa?

- No recibo información.
- Sí, pero sin periodicidad definida.
- Sí, pero en muy pocas ocasiones.
- Sí, periódicamente.

34) ¿Está satisfecho con la información que le brinda la empresa?

- Siempre.
- A veces.
- Nunca.

35) ¿De qué manera le gustaría recibir la información sobre la organización? Puede señalar todas las opciones que desee.

- Personalmente.
- Por carta o correo electrónico.
- En reuniones informativas.
- A través de sus compañeros de trabajo.
- Mediante tablonas de anuncios.
- Otros.....

36) ¿De qué manera **NO le gustaría recibir la información de la organización? Puede señalar todas las opciones que desee.**

- Personalmente.
- Por carta o correo electrónico.
- En reuniones informativas.
- A través de sus compañeros de trabajo
- Mediante tablonas de anuncios.
- Otros.....

37) ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

- Mucha.
- Bastante.
- Poca.
- Nada.

38) ¿Cómo valora la información recibida sobre su rendimiento?

- Es abundante.
- Es suficiente.
- Es poco clara.
- Es escasa.

39) ¿Sobre qué aspectos le gustaría recibir más información?

.....
.....



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

E. Expectativas / Motivaciones

40) ¿ Usted se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

- Nada. Poco. Bastante. Mucho.

41) Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted.

(señale con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente, etc.)

- ___ La retribución percibida.
___ La seguridad en el empleo.
___ El ambiente de trabajo.
___ Otras. (por favor, especifíquelas).....

42) ¿Cuáles de los siguientes ítems considera como puntos débiles de la empresa?

- Su infraestructura.
 Su organización.
 Su comunicación.
 El servicio que ofrece.
 Otros.....

43) ¿Cuáles de los siguientes ítems considera como puntos fuertes de la empresa?

- Su infraestructura.
 Su organización.
 Su comunicación.
 El servicio que ofrece.
 Otros.....

44) En su opinión, el Hotel en su conjunto, en los últimos años...

- Mejoró bastante.
 Mejoró algo.
 Se mantuvo estable.
 Empeoró algo.
 Empeoró bastante.

45) Usted considera que en los próximos años el Hotel...

- Mejorará bastante.
 Mejorará algo.
 Se mantendrá estable.
 Empeorará algo.
 Empeorará bastante.



**Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH**

46) ¿Cuál es su percepción acerca de la situación actual de “Hotel Bonaro”?

- Se encuentra en expansión.
- Tiene un desarrollo normal / estable.
- Se encuentra sujeto a cambios.
- Se encuentra con algunas dificultades.

47) ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar el clima interno dentro del Hotel Bonaro?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Por favor, coloque este cuestionario en el sobre en el que le fue entregado y no se olvide de cerrarlo, para que sus respuestas sean totalmente anónimas.



GUÍA DE OBSERVACIÓN

- **Signos identificadores visuales** (constantes universales de identidad).
 - **Isologotipo institucional.**
 - Año de creación.
 - Número de modificaciones sufridas.
 - Causa y naturaleza de las modificaciones.
 - Año de la última modificación.
 - **Colores institucionales.**
 - **Tipografía institucional.**

- **Señalizaciones del entorno.**
 - **Carteles y letreros indicadores internos.**
 - Colores.
 - ♦ Institucionales.
 - ♦ Otros.
 - Tamaño.
 - ♦ Visibles a distancia.
 - ♦ No visibles a distancia.
 - Cantidad.
 - ♦ Muchos (más de diez).
 - ♦ Pocos (menos de diez).
 - ♦ Ninguno.
 - Calidad.
 - ♦ Hechos a mano.
 - ♦ Hechos en computadoras.
 - ♦ Comprados.
 - Usos correctos del isologotipo, colores y tipografía institucional.
 - **Carteles y letreros indicadores externos.**
 - Colores.
 - ♦ Institucionales.
 - ♦ Otros.
 - Tamaño.
 - ♦ Visibles a distancia.
 - ♦ No visibles a distancia.
 - Cantidad.
 - ♦ Muchos (más de cinco).
 - ♦ Pocos (menos de cinco).
 - ♦ Ninguno.



Trabajo Final de Graduación BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

- Estado.
 - ♦ Deteriorado (en mal estado).
 - ♦ No deteriorado (en buen estado).
- Usos correctos del isologotipo, colores y tipografía institucional.
- **Vestimenta de los empleados.**
 - Existencia de uniformes.
 - ♦ Diferentes según el área.
 - ♦ Todos iguales.
 - Colores.
 - Identificadores.

➤ *Ambientación interior y exterior.*

- **Edificios.**
 - Estado.
 - ♦ Deteriorado (en mal estado).
 - ♦ No deteriorado (en buen estado).
- **Decoración.**
 - Muebles y utilería.
 - ♦ Distribución espacial.
 - ♦ Diseño.
 - Ornamentación.
 - ♦ Objetos.

➤ *Soportes de comunicación.*

- **Soportes gráficos.**
 - Existencia.
 - ♦ Hojas membreteadas.
 - ♦ Sobres.
 - ♦ Cartas personalizadas.
 - ♦ Tarjetas, tarjetones de saludos, invitaciones.
 - ♦ Carpetas.
 - ♦ Facturas.
 - ♦ Recibos.
 - ♦ Formularios de pedidos.
 - ♦ Sellos.
 - ♦ Folletos y desplegados de la empresa.
 - ♦ Diarios Murales.
 - ♦ Carteleras.
 - ♦ Otros.
 - Usos correctos del isologotipo, colores y tipografía institucional.



- **Dispositivos de comunicación interna.**

- Existencia.
 - ♦ Tablones de anuncios.
 - ♦ Correo electrónico.
 - ♦ Teléfono.
 - ♦ Manual del empleado.
 - ♦ Carta al personal.
 - ♦ Notas informativas.
 - ♦ Charlas Informales.
 - ♦ Reuniones.
 - ♦ Entrevistas individuales.
 - ♦ Celebraciones.
 - ♦ Cursos de capacitación.
 - ♦ Buzones de sugerencias.
 - ♦ Informes de coyuntura.
 - ♦ Felicitaciones personales (cumpleaños, aniversarios, etc.)
 - ♦ Otros.
- Utilización para:
 - ♦ relaciones profesionales.
 - ♦ relaciones de convivencia.
 - ♦ relaciones de identidad.
- Contenido.
 - ♦ Información general sobre la organización.
 - ♦ Información sobre reglamentos y normas.
 - ♦ Información sobre prestaciones y servicios sociales.
- Frecuencia.
 - ♦ Permanentes.
 - ♦ Periodicidad regular.
 - ♦ Frecuencia ocasional.

➤ **Clima laboral.**

- **Interacciones**

- Tipo.
 - ♦ Formal.
 - ♦ Informal.
- Flujos.
 - ♦ Ascendente.
 - ♦ Descendente.
 - ♦ Horizontal.
- Objetivo.
 - ♦ relaciones profesionales.
 - ♦ relaciones de convivencia.
 - ♦ relaciones de identidad.



ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS DE HOTEL BONARO

1. ¿Cuál ha sido la historia de la empresa? ¿Cuándo fue fundada? ¿Quiénes fueron los fundadores?

El hotel, en realidad data del año 1980, cuando el Sr. Pascual Valentini abre sus puertas, llamándolo Hotel Don Pascual. Luego de unos años, la empresa pasa a manos de su hijo, Omar.

En 1986, debido a problemas financieros que atravesaba este hombre, se crea una sociedad para tomar posesión del hotel, conformada por: Omar Valentini, Eduardo Boj, José Naveira y Miguel Rodríguez. En ese tiempo la empresa se llamaba Valentini Hotel.

Luego en 1991, al separarse uno de los socios (Valentini), se crea una Sociedad de Responsabilidad Limitada con el nombre de Bonaro S.R.L. El nombre BONARO, representa nuestros apellidos (Boj, Naveira, Rodríguez).

Recientemente ha fallecido el Sr. Naveira, y ahora ha quedado en su lugar, su hija, Amalia de Bollatti.

2. ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Qué justifica la existencia de la empresa?

La misión de esta empresa, fue crear para Deán Funes un hotel para alojar a la gente que está de paso por la ciudad, principalmente a la gente que trabaja como viajantes, (que es la mayor afluencia que tenemos). Tratamos de brindarles un buen servicio a ese tipo de personas que rotan mensualmente, aparte es un mercado que si uno realmente le da la comodidad, y le brinda el alojamiento y el restaurante como corresponde, es gente que siempre vuelve.

Entonces nuestra misión es atenderlos debidamente, para hacerlos sentir como en casa. De ahí nuestro slogan: "Su hogar en Deán Funes"

3. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?

Principalmente mantenerse en el mercado, lo mejor posible, como dije anteriormente, dándole la mejor atención y como le decía nos dedicamos exclusivamente más que todo a los viajantes y también a la gente que va de paso, más en las épocas de turismo, que a pesar de no ser una zona turística, es una zona de paso obligado hacia el norte, Tucumán, Salta, Santiago, Jujuy y muchas familias pernoctan aquí en Deán Funes, entonces nosotros por intermedio de tener una amistad, un contacto con las estaciones de servicio, las parrilladas que están sobre la ruta, nos recomiendan a sus clientes para que pasen su estadía en nuestro hotel.

4. ¿Cuántas áreas tiene la empresa? ¿Cómo es el organigrama?

Bueno, el hotel tiene una zona de recepción, después cuenta con 22 habitaciones, una de ellas es suite y después tenemos lo que sería el bar-restaurante, el que posee, en la planta alta un salón para hacer reuniones empresariales, fiestas, talleres y se le puede brindar una muy buena atención con respecto al comedor.

5. ¿Cuántos empleados trabajan?

Específicamente en la parte hotelera tenemos 3 conserjes, 1 mucama, 1 auxiliar administrativo y la gerencia con los 3 dueños. Además contamos con personal que nos provee el gobierno a través del Primer Paso, el famoso PPP. Aproximadamente, el número es de 3 o 4 personas por año, que normalmente se van renovando cada año.

Y en la parte gastronómica se encuentra el encargado del área, el chef, ayudante de cocina, los mozos y el bachero.

6. ¿Cómo es la relación entre directivos y empleados?

La relación entre directivos y empleados se hace a través de reuniones, que se hacen quincenalmente, con el auxiliar administrativo y los tres propietarios. Y de ahí, por medio de



un cuaderno de directivas, el administrativo es el que imparte las órdenes al resto del personal.

7. ¿Cómo creen ustedes que es la relación entre los mismos empleados que trabajan en la empresa?

A pesar que nosotros, los dueños, no somos muy asiduos concurrentes, estimamos que hay una relación bastante aceptable, muy buena entre la parte de administración y el resto del personal.

8. ¿Y entre las diferentes áreas cómo creen que es la relación, es decir entre el restaurante y lo que es el resto del hotel?

En esa relación, prácticamente ahí sí que hay una falencia en la que no hay una comunicación muy fluida entre el hotel y el restaurante, porque comercialmente por una cuestión de facturación, el desayuno se sirve sólo en el área del comedor, y al hacer dos cobranzas le es un poco incómodo al cliente, o sea debe abonar primero lo que es el hospedaje, y después si quiere desayunar debe ir al comedor y ahí volver a pagar, y me parece que eso no está en los elementos normales del funcionamiento de un hotel. También hay un problema de horarios y de informaciones referidas a la cantidad de clientes alojados en el hotel.

9. ¿Ustedes creen que existe colaboración, compañerismo para trabajar en equipo?

Lamentablemente a nivel de los empresarios no hay una relación muy buena, desgraciadamente tenemos grandes asperezas que han pasado a conflictos laborales y problemas familiares judicialmente, que hemos tenido entre los socios.

10. ¿Pero entre los empleados creen que existe colaboración, compañerismo?

Sí entre la parte de personal como le digo, el administrativo con el resto se llevan muy bien, a pesar que consideramos que la parte administrativa tiene cierta autoridad para hacer cumplir lo que debe hacer cumplir.

11. ¿Los empleados tienen posibilidades de participar en las decisiones? ¿se recogen sugerencias?

No, prácticamente toda sugerencia se hace basado en el personal administrativo que nos comunica en las reuniones que hacemos quincenalmente.

12. O sea, ¿el empleado tiene alguna sugerencia, se la comunica a él, y él la hace llegar a ustedes en las reuniones?

Sí, y nosotros en las reuniones decidimos y por medio de acta se determinada qué es lo que hay que llevar a cabo. Por ejemplo, un empleado puede sugerir que en una habitación hay humedad, o algo, se lo dice al administrativo, él a su vez lo traslada a la parte del directorio y bueno en las reuniones se dispone las herramientas necesarias para solucionar el problema.

13. ¿A los empleados se los capacita para realizar sus tareas? ¿Cómo?

Bueno, tenemos personal que está hace muchos años, que sabe cómo debe manejarse el hotel y ellos son los que les indican a los nuevos integrantes cómo deben hacerse las cosas.

14. ¿Qué beneficios sociales disfruta el personal que trabaja en el hotel?

Está totalmente en blanco el personal, por lo que cuenta con todos los servicios sociales, aportes jubilatorios, cobertura médica. En todo lo que la ley manda están cubiertos.

15. ¿Ustedes creen que están satisfechas las necesidades de los empleados?

Bueno, lógicamente en este país siempre toda la gente piensa que no tiene un sueldo suficiente, pero dentro de los sueldos que se pagan normalmente creemos que están bien remunerados.

16. ¿Se realizan monitoreos del grado de satisfacción de los empleados?

No, lamentablemente ese detalle no lo tenemos en cuenta.



17. ¿Cuál es la queja más habitual de los empleados hacia la organización, que ustedes sepan?

Prácticamente, el personal no tiene ninguna objeción con respecto a la empresa.

18. ¿Qué problemas importantes han tenido con alguno de ellos? ¿Cómo fue solucionado?

No, realmente con el personal no. Ha habido algunos detalles, por ejemplo, llegadas tardes o ha cometido algún error y entonces lógicamente la parte administrativa le dio las suspensiones que le correspondían.

19. ¿Consideran que los empleados se encuentran motivados?

Suponemos que sí, porque realmente es un trabajo muy cómodo, están bien, están con todas las leyes como corresponden, así que creemos que se deben sentir realmente satisfechos.

20. ¿Ha habido últimamente algún cambio importante en la empresa? ¿Cómo lo tomaron los empleados?

Sí hubo cambios importantes en los últimos dos o tres años, lamentablemente hemos tenido grandes asperezas entre los socios. Antes, de esta fecha que te estoy mencionando, estaba administrado por parte de los familiares de uno de los socios. Después en ciertas reuniones, hubo ciertas discrepancias y tuvimos que llegar a apartar a este tipo de personal y lamentablemente esto nos ha creado un problema de juicios laborales. Actualmente está latente, no sabemos en qué punto puede culminar esta situación.

21. ¿Ahora ustedes, los otros dos socios, se han hecho cargo de lo que es la administración de la empresa?

Así es, lo que es el resto de los propietarios, nos hicimos cargo, de acuerdo al contrato social, todo se maneja por mayoría, así que el funcionamiento del hotel sigue normalmente, porque se hace todo basado en el voto por mayoría.

22. ¿Y como creen ustedes que fue la reacción de los empleados a este cambio?

Bueno, en un primer momento, esta gente se sintió un poco sorprendida, y el cambio les fue un poco brusco, pero ya a dos años, entonces ya se han ambientado, se han acostumbrado a la nueva administración.

23. ¿Con respecto a las comunicaciones que se mantiene con los empleados existe algún tipo de planificación?

Normalmente se trata en todas las reuniones de ir posibilitando medios de comunicación, pero a veces como se hacen con poco tiempo, no se entra en detalle y siempre estamos en que no tenemos una fluida comunicación.

24. ¿Qué acciones de comunicación desarrollan con el personal? ¿Se hacen obsequios en fechas determinadas, ya sean cumpleaños, navidad, día del trabajador?

Sí, una de las socias tuvo en mente ese detalle y en cierta oportunidad, no sé bien si el día de la madre, navidad les dio algunos pequeños obsequios al personal.

25. ¿La comunicación con ellos generalmente sobre qué asuntos trata? Por ejemplo, ¿Mantienen informados a los empleados de las cuestiones de la empresa? (problemas, planes, proyectos) A qué nivel?

Normalmente se trata de informarles, porque es sabida la situación que se pasa judicialmente, como es vox populi en el pueblo, entonces se trata de ir comunicándoles cómo va la cuestión con respecto al juicio, o sea como es parte de la empresa uno los va informando de lo que va sucediendo.

26. ¿Y las normas, instrucciones, reglas sobre cómo hacer las tareas / trabajo se las pasan a través sólo de este personal administrativo y del cuaderno de instrucciones?

Así es.



- 27. ¿ Y se los informa de las prestaciones y servicios sociales con que cuentan? ¿cómo?**
No, ellos conocen detalladamente porque hace ya un tiempo que trabajan y lo tienen en los recibos. Y por ley ellos conocen todo lo que les corresponde y se les brinda.
- 28. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con ellos? ¿Existen tabloneros de anuncios, por ejemplo, o sólo el cuaderno de directivas?**
Por ahora sólo el cuaderno, y el administrativo.
- 29. ¿Y el teléfono?**
Sí, por supuesto, es el medio principal.
- 30. ¿Existe algún manual del empleado?**
No, ese detalle no lo tenemos en cuenta, por ahora, pero sería interesante.
- 31. Aparte de las reuniones quincenales de las que ya hablamos, ¿se pueden conceder entrevistas individuales si el personal quiere hablar con alguno de ustedes?**
Sí, por supuesto, no hay ningún problema.
- 32. ¿Buzones de sugerencias?**
No, dentro de la empresa no. Existe el libro de quejas que está a disposición de los clientes.
- 33. ¿Cursos de capacitación se brindan?**
No, no se ha hecho ningún curso de capacitación.
- 34. ¿Y cartas al personal se les envía?**
No, salvo las cartas que se les envía con respecto a las suspensiones en su momento.
- 35. ¿Tienen un presupuesto destinado para la comunicación?**
No, eso se trata sobre la marcha. Cuando nos reunimos, hacemos una evaluación de las cajas, vemos de que dinero disponemos, y de acuerdo a eso se destina para publicidad, comunicación o refacción, mantenimiento. Y se va determinando ahí, por mayoría, como se hacen las inversiones.
- 36. ¿Cuáles consideran que son las necesidades de la empresa en cuanto a la comunicación interna?**
Con respecto a la parte de los dueños. Somos pocos asiduos concurrentes a la empresa, fuera de los días de las reuniones en que hacemos las actas, pero nuestra presencia es nula casi totalmente.
- 37. ¿Ustedes creen que están interiorizado de lo que ocurre normalmente en la empresa?**
Tratamos de estar informados continuamente, por intermedio del teléfono para que el administrador nos comunique los detalles que están sucediendo.
- 38. ¿Y alguna necesidad puntual que ustedes perciban con respecto a este tipo de comunicación?**
Sí, justamente la necesidad puntual está dada en eso, en que deberíamos ser más asiduos concurrentes y ver bien la evolución. Pero basado en esa situación judicial que tenemos, estamos realmente un poco apartados y hasta que no se solucione eso no queremos tomar determinaciones más profundas.
- 39. ¿Qué es lo mejor (puntos fuertes) de la empresa?**
Los puntos fuertes, sabemos que es un edificio, un hotel que está bien ubicado en lo que respecta a la ciudad de Deán Funes, además tenemos una clientela de años, como dije de viajantes, que tratamos de conservarlos. Actualmente hay unas empresas de Gas, que están trabajando por la zona, y nos está brindando una total ocupación, eso es muy positivo por el momento. Lógicamente cuando estas empresas terminen sus obras, y volvemos a la normalidad en la que se trabaja y tenemos que seguir tratando de captar nuevos mercados.



40. ¿Y los puntos débiles?

Como había dicho anteriormente, es el problema judicial que tenemos entre los socios, que eso es lo que realmente hace que no le tomemos el afecto, y la posición que tenemos que tomar como dueños de la empresa. Es lo que hace que estemos un poco retirados.

Además, por la mala administración de los años anteriores, el edificio ha quedado muy deteriorado, está muy venido abajo, como podrás ver. Hacen falta muchas refacciones, mucho dinero, para llegar a dejar el hotel como queremos, para brindar el servicio que realmente queremos brindar a nuestros clientes. Tenemos que invertir hasta en las cuestiones básicas del servicio, como colchones, sábanas, el estado de las habitaciones.

Otro punto débil, puede ser la falta de capacitación de los empleados para desempeñarse como se debe en una empresa de servicios. La verdad que no son producto de una selección propia, sino que digamos, se heredaron.

41. ¿Qué proyectos existen para el futuro?

Consideramos que si este problema legal se llega a solucionar, en su medida haría que tomemos un poco más de ahínco, y busquemos grandes y muy buenas soluciones, como pueden ser ampliaciones, refacciones. Y realmente si vemos que el mercado es bueno, podríamos seguir ampliándonos ya que tenemos una playa de estacionamiento muy grande. Además, hay posibilidades que venga una cárcel cerca de Deán Funes, que eso puede darle mucha actividad a la empresa, para seguir evolucionando. Pero todos esos son proyectos que están basados de acuerdo a los fallos judiciales.

42. ¿Y algunas sugerencias para realizar este plan de Relaciones Públicas Internas en su hotel?

La verdad que no. Lo que realmente deseamos es que se solucione pronto este problema que atravesamos, entonces de ahí con la mente un poco más fría tomar mejores determinaciones. Pero, por supuesto estamos abiertos a todas las sugerencias que tengas para mejorar la calidad del servicio y la calidad del ambiente laboral en nuestro hotel.



RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

DATOS DEL EMPLEADO			
Sexo	8	Femenino	
	8	Masculino	
Estado Civil	9	Soltero	
	7	Casado	
Hijos	10	NO	
	6	SÍ	
		Edades	8 meses
			16-18-19
			11-15-16-18
			1-7
			2-13-15
		7	
Antigüedad	8	Menos de un año	
	6	Entre un año y cinco	
	2	Más de cinco años	
Área	1	Administración	
	5	Conserjería	
	3	Limpieza	
	7	Bar-Restaurante	

SATISFACCIÓN LABORAL		
Satisfacción con el trabajo	13	Bastante
	3	Mucho
Posibilidades de capacitación	1	Sí
	1	A veces
	10	No
	4	No sabe
Satisfacción con el salario	5	Poco
	11	Bastante
Puntualidad General	13	Bastante
	3	Mucho
Puntualidad individual	4	Poco
	9	Bastante
	3	Mucho
Empresa en relación a la competencia	11	Muy Buena
	5	Buena
Cambio a otra empresa	1	Sí, sin duda
	1	Cree que sí
	9	Cree que no
	5	No, sin duda

CLIMA LABORAL				
Clima Interno	10	Una Gran Familia		
	5	Un Club de Amigos		
	1	Otro: Trato cordial, no necesariamente amistoso		
Alta dirección interiorizada	10	Poco		
	5	Bastante		
	1	Mucho		
Relación con compañeros	2	Sólo una relación laboral		
	6	Clima agradable más allá de lo laboral		
	8	Clima agradable más allá de lo laboral sólo con algunas personas.		
Clima interno en cuanto a - comunicación con superiores - comunicación con compañeros - colaboración en el trabajo - compañerismo		Muy Bueno	Bueno	Regular
		4	8	4
		8	8	-
		12	3	1
		12	4	-
Relación entre igual jerarquía	9	Muy Buena		
	7	Buena		
Relación entre diferentes jerarquías	5	Muy Buena		
	9	Buena		
	2	Regular		
Posibilidad de participar o sugerir	8	Sí		
	8	A veces		
Probabilidad de implementar una idea	1	Ninguna		
	6	Poca		
	9	Bastante		
Fomento del trabajo en equipo	11	Sí		
	3	A veces		
	1	No		
	1	No sabe		
Agrado de trabajar en equipo	10	Sí		
	6	En algunas ocasiones		



COMUNICACIÓN				
Comunicación Interna	1	Muy Buena		
	10	Buena		
	5	Regular		
Comunicación entre áreas	3	Muy Buena		
	7	Buena		
	5	Regular		
Periodicidad	7	Todos los días		
	2	Semanalmente		
	7	Irregularmente		
Objetivo - Mantenerlo informado - Conocer su opinión - Solicitarle sugerencias - Invitarlo a algún evento		<i>Siempre</i>	<i>A Veces</i>	<i>Nunca</i>
		7	9	-
		1	14	1
		3	10	3
	-	2	14	
Medios utilizados	12	Teléfono		
	5	Notas informativas		
	11	Charlas informales		
	9	Entrevistas individuales		
	3	Reuniones formales		
	4	Otros (cuaderno de directivas)		
De quien recibe instrucciones	11	Superior		
	3	Encargado de otra área		
	6	Compañeros de áreas		



INFORMACIÓN				
Conocen la Misión	6	No la conocen		
	8	La conocen más o menos		
	2	Sí la conocen	4	Mencionaron bien
			6	Mencionaron mal
Conocen el año de fundación	14	No		
	2	Sí	1	Mencionaron bien
			1	Mencionaron mal
Reciben información sobre la empresa	3	No recibe información		
	7	Sí, pero en pocas ocasiones		
	4	Sí, pero si periodicidad definida		
	2	Sí, periódicamente		
Satisfacción con la información	5	Siempre		
	11	A veces		
Medios aceptados	12	Personalmente		
	1	Por carta o e-mail		
	11	Reuniones informativas		
	1	Tablones de anuncios		
	2	Compañeros de trabajo		
Medios NO aceptados	9	Por carta o e-mail		
	1	Reuniones informativas		
	7	Tablones de anuncios		
	7	Compañeros de trabajo		
Información sobre el trabajo	1	Mucha		
	7	Bastante		
	8	Poca		
Valoración de la información recibida	9	Suficiente		
	2	Poco clara		
	5	Escasa		



EXPECTATIVAS / MOTIVACIONES		
Identificación con la empresa	8	Poco
	7	Bastante
	1	Mucho
Aspectos relevantes	1	Nº 1 retribución percibida
	8	Nº 2 retribución percibida
	5	Nº 3 retribución percibida
	3	Nº 1 seguridad en el empleo
	5	Nº 2 seguridad en el empleo
	6	Nº 3 seguridad en el empleo
	12	Nº 1 Ambiente de trabajo
	1	Nº 2 Ambiente de trabajo
	3	Nº 3 Ambiente de trabajo
1	Nº 2 Otras	
Puntos débiles	7	Infraestructura
	6	Organización
	10	Comunicación
	1	Servicio
	3	Otros
Puntos fuertes	3	Infraestructura
	3	Organización
	1	Comunicación
	12	Servicio
	2	Otros
Últimos años	11	Mejóro bastante
	2	Mejóro algo
	3	Se mantuvo estable
Próximos años	10	Mejorará bastante
	6	Mejorará algo
Situación actual	2	En expansión
	7	Desarrollo normal / estable
	7	Sujeto a cambios



Trabajo Final de Graduación
BOJ GALDO NATALIA ELIZABETH

Las sugerencias aportadas por el personal para mejorar el clima interno de Hotel Bonaro fueron las siguientes:

- Mejorar tanto la administración como la comunicación.
- Que haya más comunicación entre los empleados y la organización. Escuchar sus sugerencias, conversar más seguido con ellos que son los que tienen contacto con los clientes.
- Hacer reuniones entre las diferentes áreas.
- Limar asperezas entre las personas que componen el plantel.
- Asignar las tareas con mayor claridad. Tener órdenes claras.
- Informar las responsabilidades y limitaciones de cada uno.
- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Reconocer y premiar al personal por el trabajo bien realizado.



RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

1) SEÑALIZACIONES DEL ENTORNO.

- *Carteles y letreros indicadores internos:* Existen unos pocos carteles en el interior del hotel. Algunos comprados y otros hechos en computadora. Todos perfectamente visibles a una cierta distancia. Todos cumplen funciones para relacionarse con el público externo de la organización. En uno de ellos se exhiben las tarifas del servicio. Otro señala el timbre para llamar al conserje. Algunos, ubicados sobre el mostrador de recepción, indican las tarjetas de crédito aceptadas por la empresa. Se pudieron observar, además, los carteles de orden obligatorios por ley, para insistir a los clientes que reclamen su factura y el de la nómina de empleados. La mayoría de los indicadores son blancos con letras negras, exceptuando los de las tarjetas de crédito que presentan sus correspondientes colores.
- *Carteles y letreros indicadores externos:* En el exterior, se encuentran tres carteles. Uno que está sobre la calle a una altura considerable, visible a una distancia prudencial, en cual, con letras azules sobre un fondo blanco, dice “HOTEL BONARO. Baño privado – Cocheras” y tiene dibujado dos estrellas. Aunque tiene todas las luces correspondientes, su estado no es el más óptimo.
En un cantero próximo a la entrada de las cocheras, hay un cartel, en buenas condiciones, con letras negras y rojas sobre fondo blanco, que indica “NO ESTACIONAR. Entrada cochera Hotel”.
Y por último, en los ventanales del frente, con letras doradas sobre el vidrio dice: “BAR-RESTAURANTE”.
Los carteles mencionados no tienen una tipografía uniforme.



- *Vestimenta de los empleados:* El personal del hotel no tiene uniformes. No existe exigencia de ningún tipo respecto a la indumentaria que deben usar. En ninguno de ellos puede observarse algo que los identifique con la organización.

2) AMBIENTACIÓN INTERIOR Y EXTERIOR.

- *Edificio:* El inmueble está ubicado a una cuadra de la plaza principal de la ciudad de Deán Funes. En la esquina del hotel está la oficina del correo, enfrentada a una estación de servicios. En la vereda de en frente hay un gran supermercado y una agencia de remises. Una farmacia y la Cooperativa de Servicios Públicos son colindantes de Hotel Bonaro. A la vuelta se encuentra una clínica, rodeada por diferentes tipos de comercios.

La propiedad se encuentra en buen estado general. Presenta sólo algunos problemas de humedad, en la planta baja interior, debido a una deficiente capa aisladora.

- *Decoración:* El diseño y la ornamentación están desactualizados. Los objetos–adornos son los mismos de hace quince años. La recepción no es un lugar cómodo ni acogedor.

3) SOPORTES DE COMUNICACIÓN.

- *Soportes Gráficos:* Es importante destacar que no existe normativización alguna y por consiguiente uniformidad en relación a la confección de éstos.

Los únicos soportes que se pudieron percibir fueron facturas, tarjetas del hotel, sellos, planillas de ocupación y fichas de alojamiento.

Las facturas, en la parte superior, tienen impreso el slogan del hotel : “Su hogar en Deán Funes”, en letras bordó sobre un fondo rosado. En un recuadro a la izquierda, se encuentra aplicado el nombre del hotel con dos estrellas y los datos de la empresa. En los bordes externos, izquierdo y derecho, en letras blancas con contorno bordó, se inscribe “Baño privado. TV. Calefacción. Cocheras. Ambiente Climatizado. Teléfono. Restaurante. Bar.” Y en la parte inferior, nuevamente Hotel Bonaro, teléfono y e-mail de la organización.



Las tarjetas del hotel, tienen impresas como detalle unas pinturas de Mario Sanzano, pintor oriundo de Deán Funes reconocido a nivel nacional. Existen cuatro modelos, en diferentes gamas de colores acordes a las pinturas que exhiben. Y en letras negras “Hotel Bonaro” La dirección del establecimiento, teléfono y e-mail.

El sello de la empresa es una reproducción del identificador creado por la señora de uno de los socios que se mencionó anteriormente, el cual dejó de ser aplicado en todos los soportes sin razón alguna. Además del identificador, en el sello se percibe la dirección del establecimiento.

Otros sellos que posee el hotel son los pertenecientes a sus dueños, en los que se lee el nombre del propietario y la inscripción “Socio Gerente”. También el auxiliar administrativo, tiene uno propio que dice su nombre e indica su función.

En cuanto a las fichas de alojamiento y planillas de ocupación, podemos decir que no tienen ninguna identificación con el hotel, sólo tienen espacios para ser llenados con los datos de los clientes y sus acompañantes.

Es importante mencionar, que durante el análisis de los soportes, se ha podido percatar que la dirección del establecimiento no aparece con igual numeración en todos ellos.

- *Dispositivos de comunicación interna:* Debido a que es una organización pequeña, el modo de comunicación principalmente establecido para interactuar entre los miembros que conforman la organización es el oral.

Si bien, al ser una empresa que tiene abiertas sus puertas las veinticuatro horas del día y al existir diferentes turnos de trabajo, también son utilizados con mucha frecuencia medios escritos.

En las visitas al hotel, se advirtió el uso permanente del teléfono para comunicarse con los socios cuando surgía alguna novedad importante o se requería alguna solución inmediata.

Asimismo, entre el mismo personal, para confirmar coberturas de francos u otros detalles.



Las charlas informales, por supuesto estuvieron presentes, principalmente entre los empleados, ya sea para comunicarse aspectos relativos a las labores diarias o para contarse circunstancias personales, aunque éstas últimas interacciones, no se observaron entre todos los miembros.

Se pudieron presenciar las reuniones quincenales mantenidas entre los directivos y el auxiliar administrativo. En ellas, se decidía por mayoría sobre las inversiones a realizar según el flujo de caja existente. Todo lo que se hablaba constaba en acta, siguiendo con el estatuto social. Si de lo hablado, surgía una nueva directiva, ésta se asentaba en el cuaderno correspondiente, para que el administrativo hiciese leer y firmar la nueva disposición por el resto del personal. Además, en estas reuniones, las acciones a realizar según la decisión tomada se delegaban al personal administrativo para que las llevara a cabo. También este tiempo de interacción era usado de manera ascendente, para que el encargado pusiera al tanto de lo sucedido en el hotel a los socios, de manera breve.

En el tiempo que transcurrió la investigación, no se tuvo conocimiento de entrevistas individuales solicitadas por el personal con los directivos. Es decir, que la relación comunicacional entre ellos siempre fue mediada por el auxiliar administrativo.

Las notas informativas, principalmente cumplen funciones de mensajería respecto a detalles de mantenimiento, falta de insumos, llamadas recibidas, tareas por realizar, etc.

Al analizar el cuaderno de directivas, se pudo observar que cada disposición está fechada y numerada. Firmada por los socios y por cada uno de los empleados, como constancia de que fueron informados. Las diferentes directivas versan sobre asuntos relativos a la realización de actividades propias de la organización, por ejemplo: descuentos a clientes especiales, manejo y restricciones de documentación, cambios de horarios de entrada y salida, entre otras.



4) CLIMA LABORAL.

- *Interacciones:* El clima reinante en general se percibe como favorable, agradable. A simple vista las relaciones son cordiales, respetuosas.

La interrelación entre los miembros del personal se produce permanentemente, y no sigue necesariamente la estructura organizacional formal, emerge de la interacción natural que existe entre ellos. Los diálogos presenciados abordaban cuestiones laborales como otros temas; personales, de actualidad, etc. No se perciben diferencias entre las distintas jerarquías, salvo los comportamientos y tareas específicas de cada cargo.

Con respecto a las interacciones de los directivos con los empleados, sólo se pudieron registrar comunicaciones telefónicas con los conserjes, con el objetivo de localizar al auxiliar administrativo u a otro socio. Además de la ya mencionada comunicación mediada por el administrativo y el cuaderno de directivas. No se observaron medios establecidos formalmente de comunicación ascendente y horizontal.

Se pudo percibir que la relación entre el área hotelera y el área gastronómica no es muy fluida y a veces hasta se dificulta la coordinación del trabajo, impidiendo la correcta u óptima entrega del servicio.

Cabe destacar la buena predisposición de todo el personal en la recolección de información para la realización de este trabajo y el gran aporte de sugerencias para mejorar la calidad laboral y la calidad del servicio de la empresa en la que trabajan.

INFORME DEL DISEÑADOR GRÁFICO



Imagen N° 1



Imagen N° 2

El primer isologotipo, (ver imagen N°1), muestra trazos que definen la fachada del edificio, rodeada por un arco superior de doble trazo, que hace alusión al techo en abovedado del ingreso del edificio. El término genérico “Hotel” se lee entre el doble trazo del arco, en tanto el nombre “BONARO” se lee al pie del croquis de la fachada. Y por último el slogan está presente debajo de todo, cerrando la figura.

Es una imagen muy cargada de símbolos y signos, difícil de interpretar en una visualización fugaz, manifiesta incoherencia en la tipografía aplicada a los diferentes términos, si bien no es necesario que sea idéntica, al menos para tanta información se recomienda el uso de tipografía similar o de trazos aproximados.

El otro isologotipo, usado actualmente en algunos soportes, (ver imagen N°2) está formado por el término genérico “Hotel” y el nombre “Bonaro” con tipografía de trazo ancho y redondeada aspecto informal. La imagen también incluye dos estrellas en alusión a la categoría del hotel.

La lectura de la imagen es clara, pero las estrellas son demasiado pequeñas en relación al resto de la figura, lo que a una determinada distancia de visualización pierde significado.

Se pudo apreciar que la empresa carece de una identidad visual propia, de un signo distintivo que se aplique con uniformidad.



BIBLIOGRAFÍA

- CHAVEZ, Norberto. *La Imagen Corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional*. México, Ed. Gili, 1994.
- COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. México, Ed. Trillas, 1993.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 1999.
- ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 1998.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. *Psicología Social. Conceptos Fundamentales*. Madrid, Narcea S.A., 1990.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. *Campos de intervención en psicología social*. Madrid, Narcea S.A., 1992.
- GOLDHABER, Geral. *Comunicación organizacional*. México, Ed. Diana, 1994.
- GRUNING, James E. y TOOD, Hunt. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 2000.
- HALL, Richard H. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. S/D.
- KOONTZ, Harold. *Administración, una perspectiva global*. México, Ed. McGraw-Hill, 1998.
- LACASA, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A., 1998.
- LETTERIELLO, Ángel. *Relaciones Públicas. La comunicación en las instituciones*. Bs. As, Ed. Centro de ex-becarios de la Organización de los Estados Americanos en la República Argentina, 1995.
- MARIN, Antonio Lucas. *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona, Ed. Bosch, 1997.
- MERCADO H., Salvador. *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. México, Ed. Thomson Learning, 2002.
- PEREIRA PARODI, Julio César. *Las Relaciones Públicas en el mundo actual*. Argentina, Ed. Copiar, 1996.
- PIÑUEL RAIGADA, J. Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. España, Ed. Síntesis, 1997.



RÍOS SZALAY, Jorge. *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México, Ed. Trillas, 1995.

SCHEINSOHN, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa*. Argentina, Ed. Macchi, 2000.

SCHLEMENSON, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Bs. As, Ed. Paidós, 1993.

VILLAFAÑE, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ed. Pirámide, 1998.

WEIL, Pascale. *La comunicación global. Comunicación Institucional y de Gestión*. España, Ed. Paidós Ibérica, 1992.

WERTHER, William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill, 1995.

FUENTES DE INFORMACIÓN

AGENCIA CÓRDOBA TURISMO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.
<http://www.cba.gov.ar>. Agosto de 2005.

ALVAREZ DEL VALLE, Eugenia. “Incorporación de casos Pymes en la bibliografía”.
http://www.palermo.edu.ar/facultades_escuelas/dyc/crecursos/docentes/alvarez_delvall_e_eugenia.htm. Febrero de 2003.

CIRIGLIANO, Carla. “Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones”
<http://www.gestiopolis.com/recursos/doc.htm>. Julio de 2004.

MUNICIPALIDAD DE DEÁN FUNES.
<http://www.deanfunes.gov.ar>. Agosto de 2005

RIUS MENGOTTI, Myriam “¿Qué ofrecen las Relaciones Públicas a la pequeña y mediana empresa?” Marketing y ventas para directivos. N° 30. EADA, 1989.

SEISDEDOS, Nicolás. “El Clima laboral y su medida”. Revista Psicología del Trabajo y de las organizaciones. N° 2. 1996.