

Universidad siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de Intervención
Licenciatura en Psicología

Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)

Autor: María Pía Vidal

Legajo: PSI03035

Docente Director: Dr. Rubén M. Pereyra

Córdoba, Argentina.

Agosto, 2020

Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Línea estratégica de intervención.....	4
Resumen de la organización.....	5
Delimitación de la necesidad o problemática objeto de intervención.....	10
Objetivos.....	13
Justificación.....	14
Marco teórico.....	15
Capítulo 1– El contexto de la comunicación interna.....	15
Capítulo 2 – Las empresas y la comunicación interna.....	19
Capítulo 3 – Comunicación interna.....	21
Capítulo 4 – Estrategias y métodos de capacitación.....	29
Plan de trabajo.....	31
Actividades y cronograma.....	32
Diagrama de Gantt.....	40
Recursos	41
Presupuesto.....	42
Evaluación	44
Resultados esperados.....	45
Conclusión.....	46
Referencias.....	47
Anexo	51

RESUMEN

El presente Plan de Intervención corresponde al proceso realizado en el Seminario Final de Graduación de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. El mismo se efectúa en relación al Hotel Howard Johnson, ubicado en Carlos Paz, Córdoba. Luego de un exhaustivo análisis de las características de la institución se ha delimitado la necesidad de mejorar la comunicación interna de los colaboradores del hotel y sus respectivos accionistas mediante estrategias y métodos de capacitación. Se ha planificado para atender a esta necesidad, un total de 3 encuentros con una jornada de 3hs cada uno. Siguiendo la línea de intervención desarrollo organizacional se planificaron actividades que se enfocan en detectar la manera en la que se comunican, y logren generar un cambio mediante la asimilación de nuevos conceptos, reflexiones e intercambio de pensamientos. Al término del mismo, mediante una evaluación de impacto se pretende estimar los logros obtenidos y poder realizar recomendaciones futuras en dicha organización.

Palabras claves:

Comunicación interna, empresa, barreras de la comunicación, fuentes y canales de la comunicación, empresa familiar, estrategias y métodos de capacitación

INTRODUCCION

La comunicación interna es un aspecto sumamente central, para que una compañía funcione adecuadamente. Las políticas de la comunicación interna, han ido evolucionando a lo largo del tiempo, surgiendo como una respuesta a la complejidad de la organización. Los beneficios de una buena comunicación interna, están relacionados a una visión de compañía que pueda funcionar como un todo cohesionado, con fuerza y en la misma dirección de todos los colaboradores. A través de una buena gestión de la comunicación, una compañía comparte la misma visión, valores y objetivos entre todo su personal, y de esta manera identificarse en una misma estrategia corporativa, obteniendo resultados eficientes y productivos. Dentro de una organización, es posible que puedan surgir barreras de la comunicación, lo cual afecta a todo el proceso de gestión, así como las relaciones de los diferentes colaboradores. Es de gran relevancia que se puedan diagnosticar a tiempo, para así implementar estrategias que aborden esta problemática

El presente Trabajo Final de Graduación, intenta dar respuesta a la problemática planteada, en la organización Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz a través de un plan de intervención que brindará herramientas para mejorar la comunicación en la compañía. En la misma se presenta un proyecto, generando estrategias y métodos de capacitación, conceptos de Psicología Organizacional, que ha sido posible a través de la información brindada por Universidad Siglo 21

Entre los beneficios, que se espera lograr con este plan de intervención, está incluidos la mejora continua de la comunicación interna de los colaboradores, así como la optimización de los canales y fuentes, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la compañía.

PRESENTACION DE LA LINEA TEMATICA ESCOGIDA

Luego de la exhaustiva lectura sobre las instituciones sugeridas por Universidad Siglo 21 (Canvas, 2019) y en función de elaborar el presente trabajo se cree conveniente la elección de la línea estratégica “desarrollo organizacional”.

El desarrollo organizacional se entiende como la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones en un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico. Es prioritario como hito organizacional vencer la resistencia al cambio para facilitar la concreción de los objetivos organizacionales en equilibrio con los objetivos personales de quienes integran una determinada organización. En esta línea de abordaje el factor humano es central y prioritario y conocer los aspectos que determinan la motivación, el compromiso, el bienestar y el rendimiento de las personas es un eje muy importante en la vida organizacional (Universidad siglo 21 ,2019)

El desarrollo organizacional es el proceso de mejorar el desempeño organizacional realizando cambios en toda la organización en lugar de efectuar cambios individuales (Burke, 2008).

Dado que el hotel Howard Johnson es una organización de alta magnitud formado por una gran cantidad de personal, es imprescindible tomar en cuenta el factor humano para su buen funcionamiento como institución.

RESUMEN DE LA INSTITUCION

En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. (Universidad siglo 21, 2019).

La llegada de Howard Johnson marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina. (Universidad siglo 21, 2019).

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. (Universidad siglo 21, 2019).

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. (Universidad siglo 21, 2019).

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. Luego personas allegadas a los dueños fueron invitadas a las instalaciones para asegurarse de que el circuito estuviera probado y aquellas fallas que surgieran se pudieran solucionar. El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó

la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación. (Universidad siglo 21, 2019).

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. (Universidad siglo 21, 2019).

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación. 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo. (Universidad siglo 21, 2019).

Misión

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. (Universidad siglo 21, 2019).

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9). Citado en (Canvas, 2019).

Valores

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9) (Universidad siglo 21, 2019) citado en (Canvas, 2019)

El Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros. Es por eso que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores. (Universidad siglo 21, 2019).

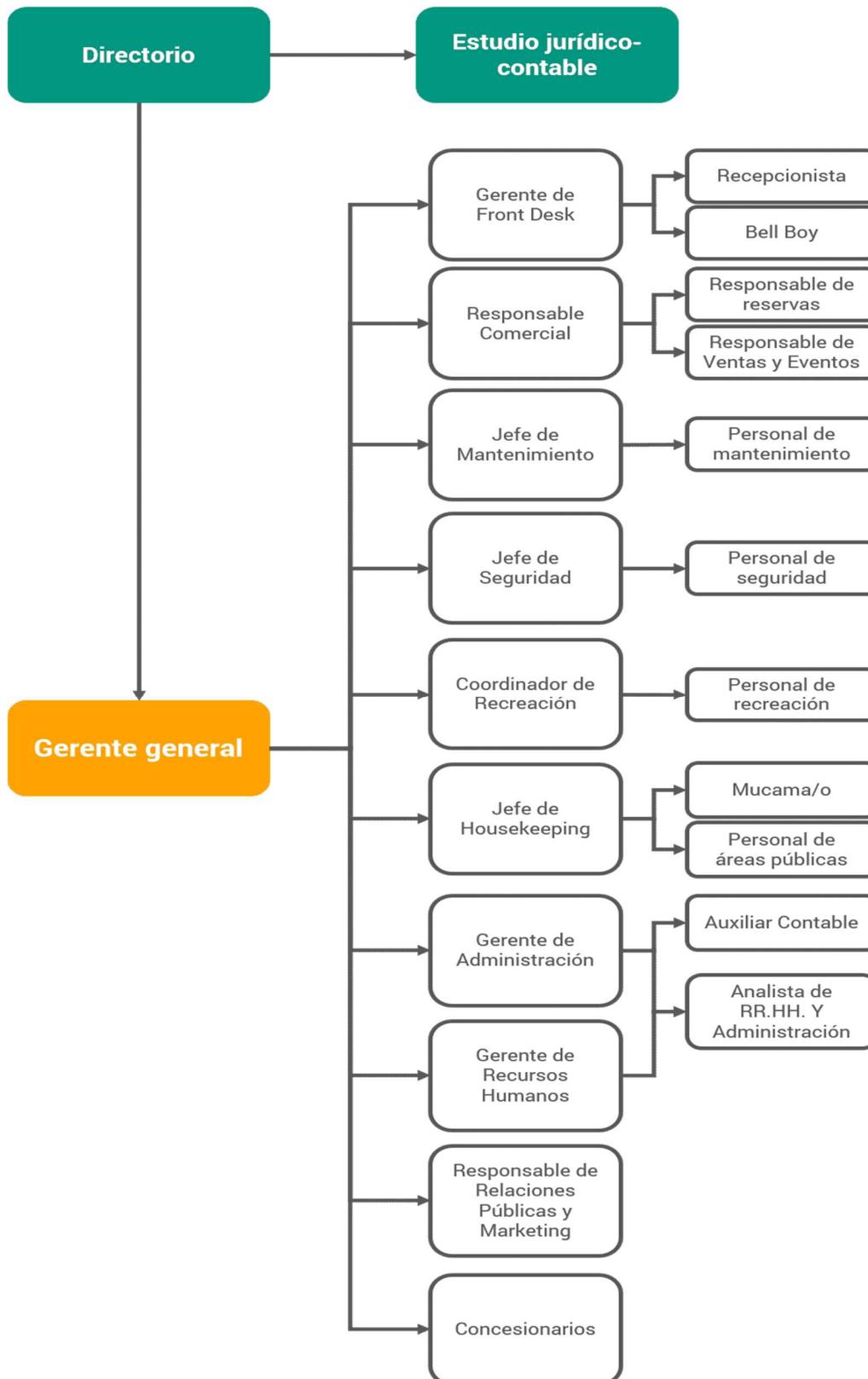
Por su parte, el foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización: se debe mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes. (Universidad siglo 21, 2019).

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, aquella que tuvo el sueño de construir un Howard Johnson en Villa Carlos Paz y los inversionistas. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto que, desde la Gerencia, se delinearán las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa. (Universidad siglo 21, 2019).

El hotel Howard Johnson cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa. (Universidad siglo 21, 2019).

El Área de Recursos Humanos es una de las áreas claves dentro de la gestión, dado que se encarga de formar y reclutar a cada uno de los miembros del hotel. (Universidad siglo 21, 2019).

ORGANIGRAMA



Esquema 1: Organigrama Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. (Canvas, 2019)

DELIMITACION DE LA NECESIDAD O PROBLEMÁTICA DE INTERVENCION

Luego de haber realizado la lectura del material propuesto por Canvas de la Universidad Siglo 21 referente a la institución Hotel Howard Johnson, es posible detectar las siguientes problemáticas o necesidades a partir de la entrevista realizada a Jessica y Bárbara Elliot, Gerentes del hotel (Canvas, 2019)

- Políticas cambiantes de nuestro país que afectan la estabilidad económica, debiendo de forma creativa ver como compensar el aumento de costos, para no desplazarlo a la tarifa del cliente

- Brindar atención a las nuevas exigencias cambiantes de los huéspedes

- El hotel no deja de ser un negocio, desafío de intentar no reflejar eso en la atención a los clientes.

- Desafío de atender a los diferentes públicos a los que aspira el hotel

- Al ser el hotel parte de una cadena, debe responder a ciertos requisitos con altos estándares de calidad

- Reportar a la cadena hotelera parte de la información, ya que los están auditando constantemente

- Desafío de ser una empresa familiar y a la vez compartir parte de la gestión del hotel con inversores y accionistas.

- Mercado dinámico, que cambia constantemente, en donde cada público pide servicios diferentes

Otros desafíos o necesidades que mencionan en la sección de relaciones públicas y marketing del Hotel (Canvas, 2019)

-Desafíos que enfrenta la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero

-Otro de los desafíos es que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos.

-Necesidad de dar a conocer un hotel nuevo frente a hoteles de muchos años de trayectoria.

De todas las problemáticas abordables por la psicología, este plan de intervención, toma para su desarrollo la necesidad de ser una empresa familiar y a la vez compartir parte de la gestión del hotel con inversores y accionistas.

Esta necesidad, se infiere a partir de lo dicho por Jesica Elliot en la entrevista realizada en el Hotel, en donde expresa en palabras que es un desafío para ellos, poder llevar a cabo lo dicho anteriormente. (Canvas, 2019)

Dado que la línea estratégica seleccionada es desarrollo organizacional, la cual requiere de mejoras y/o modificaciones en la organización, generando un posible cambio ,tomando en cuenta siempre a las personas que lo integran como generadores de él, y esta necesidad plantea poder compartir la gestión del hotel , se debe generar una modificación , saliendo del confort de una gestión únicamente de esta empresa familiar del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, para poder comunicarlo, y trabajar en conjunto con los accionistas que son parte también de la organización, tarea no menos sencilla.

Se entiende por empresas familiares, empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de

sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa. (Parra, Botero y Montoya, 2016)

Como antecedentes se puede mencionar a el Ingeniero Lozano Posso (2003), en su paper científico “Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar”, detalla la forma en la que se articulan tales relaciones, proponiendo un esquema que favorezca la mejora de las relaciones humanas de dichas empresas. (Pozzo ,2010)

En cuanto a la comunicación interna, se refiere al proceso de transmisión de información dentro de las paredes de la organización, la transferencia de significados entre miembros, y en donde se debe tener en cuenta cuales son las funciones de la misma. Al comunicar, se pueden desempeñar cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e informar (Robbins, 2009).

OBJETIVOS

Objetivo general

Mejorar los procesos de comunicación interna de los colaboradores del Hotel Howard Johnson a través de estrategias y métodos de capacitación

Objetivos específicos

1 Mejorar la comunicación entre los diferentes colaboradores de la empresa familiar.

2 Optimizar los actuales canales y fuentes de comunicación que tienen en el hotel con sus respectivos accionistas

3 Fortalecer la motivación de los colaboradores mediante la implementación de capacitaciones

JUSTIFICACION

Dentro del Hotel Howard Johnson se detectó mediante entrevistas realizadas a gerentes (Canvas ,2019), que la comunicación interna se ve afectada, provocando desajustes y complicaciones en las fuentes y canales de comunicación, por lo cual requiere de una revisión y plan de intervención.

Al tener entonces, una comunicación ineficiente, da cuentas que necesita un cambio en su estructura organizacional, cambio que, según la línea temática escogida, va a generar beneficios, ya que según (Alles, 2008), cuando la comunicación es eficaz, mejora el desempeño de colaboradores lo cual genera que sientan una mayor satisfacción laboral.

Es imprescindible lograr que las organizaciones tomen conciencia de lo importante que es promover una buena comunicación, más en empresas multinacionales como lo es el Hotel Howard Johnson, el cual requiere de una fuerte comunicación, para que pueda gestionarse con mucho éxito.

Esta intervención tendrá como propósito lograr una mejora a nivel micro de la empresa, pero generará a su vez, un cambio a nivel macro. Ya que, si la organización funciona adecuadamente, podrá trasladar su forma de gestionar, de comunicarse, con el resto de los colaboradores que participan.

MARCO TEORICO

Capítulo 1: El contexto de la comunicación interna

1.1 Historia de la comunicación interna

Según una investigación de Marlene Marchiori (2011) sobre “comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones”, la autora menciona diferentes modelos de comunicación que fueron evolucionando a lo largo del tiempo

Entre los innumerables modelos de comunicación se destaca como primero el modelo lineal de comunicación o transmisor de información, el cual configura la comunicación como unidireccional y enfatiza esencialmente el papel del mensaje (Marchiori, 2011)

Como expresa la autora, este modelo plantea una visión mecanicista de la comunicación, en donde se trata, de un abordaje clásico, que posibilita el entendimiento de los mensajes. Según Schuler (2004), este modelo nunca tuvo la preocupación de explicar la comunicación humana, siendo fundamental que se aplique para las cuestiones de origen psicológico, sociológico e contextual (Marchiori, 2011)

El segundo modelo, según la autora de esta investigación, es el de persuasión, en donde este es capaz de influenciar personas, cuya comunicación es manipulada para reforzar o modificar actitudes, valores o acciones. (Marchiori, 2011)

A partir de los avances, surge el modelo interactivo, en donde la comunicación pasa a ser un proceso circular, en el cual emisor y receptor perturban posiciones en términos de recibimiento o emisión de mensajes.

Estos modelos tradicionales, según la autora, son entendidos en función que las personas son al mismo tiempo emisoras y receptoras de mensajes

Según Marchiori (2011), Se percibe que en el modelo tradicional todo se ve concentrando en la construcción de significados compartidos, a medida que las personas originan, estimulan y desenvuelven un proceso comunicativo.

Avanzando con las ideas de esta autora surge una nueva visión tomando a la comunicación como una comunidad.

En ella, la dimensión de la comunicación cruza el ambiente y crea las diferentes comunidades de las cuales una misma persona puede participar, para ello es fundamental reflexionar que las personas pueden pertenecer a múltiples comunidades al mismo tiempo. La comunicación se percibe como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y crea nuestros mundos sociales (Marchiori, 2011)

1.2 Nuevos paradigmas de comunicación interna

Según Marchiori, (2011) Sobre el aspecto de comunicación interna, la relación entre organización y comunicación aumenta la visión de la propia organización.

La autora hace referencia a esto, destacando que es necesario mirar hacia la diversidad, hacia las diferencias culturales, entendidas como ambiente interno de las organizaciones. Y es allí, a partir de ese ambiente que una organización se hace, se identifica y se vuelve viva. (Marchiori, 2011)

Esta autora, plasma una nueva mirada sobre las relaciones internas, en donde posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables

“Las organizaciones son procesos dinámicos por medio de los cuales los significados son contruidos. Estos significados hacen sentido para las personas, permitiendo el desenvolvimiento de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados

La máxima función organizacional pasa a ser una construcción de significados para sus acciones. Al construir significados, las personas están comunicándose y formando lo que puede ser interpretado como culturas en la organización.” (Marchiori, 2011)

1.3 La comunicación interna a nivel internacional

Según la investigación de la Revista Latinoamericana de Comunicación (2017) el cual analiza las diferentes políticas de comunicación interna de tres grandes empresas multinacionales (Nestlé, LG Electronics y General Motors), destacando que las tres empresas analizadas llevan a cabo un exhaustivo trabajo de comunicación interna para promocionar sus valores internos, el protagonismo de las personas que las integran y el trabajo en equipo. Plasmando que el objetivo es convertir la comunicación interna en un instrumento que proyecte sus resultados fundamentalmente en la comunicación externa y en la imagen de marca. Para lograr ese cambio es vital la participación de todo el personal, tanto trabajadores como mandos intermedios y directivos, porque su implicación en el proyecto mejora la productividad y la imagen de marca que ellos mismos se encargan de trasladar al exterior

Se puede apreciar desde esta investigación, que la comunicación interna es un concepto clave para grandes empresas, no solo a nivel local, sino a nivel nacional e internacional, como estas marcas que son reconocidas en todo el mundo, la cual requiere que todas las empresas puedan cubrir esa necesidad, para poder cumplir un desarrollo organizacional que lleve a un buen funcionamiento de las organizaciones.

1.4 La comunicación interna en el sector público

Según una investigación del autor Charry (2018) sobre La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público

“La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.” (Charry ,2018)

Según esta investigación, para el sector estatal es un reto poder lograrlo, pero no imposible, en donde al mejorar la gestión de la comunicación interna, acompañado de un buen clima laboral se podrá desarrollar el talento humano y alcanzar los objetivos propuestos.

Es decir que esta temática, sobre la comunicación interna, no únicamente está involucrado en empresas privadas, sino que también es un punto que se toma en cuenta en todo el sector público.

Capítulo 2: Las empresas y la comunicación interna

2.1 Definición de empresa

Según el artículo de Iván Thompson (2006) la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Otra definición, se caracteriza a la empresa como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”(RAE)

Según estas definiciones se puede denotar que las empresas son entidades que se encuentran conformadas por personas, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y analíticas, lo cual permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o prestaciones de servicios, para lograr satisfacer necesidades y deseos de la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio

2.2 Las empresas y su relación con la comunicación interna

Estas empresas y/o organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando no lo hacen, por lo cual es importante no dejar de lado la comunicación en una compañía.

Según los autores, (Brandolini, González y Hopkins, 2008) un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de

una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización.

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. Aunque el postulado de que “todo comunica” no significa que la información que se transmita sea la más indicada para el crecimiento de una empresa. Por el contrario, las empresas que libran al azar las cuestiones de comunicación deben enfrentar serios problemas

Capítulo 3: Comunicación interna

3.1 Especificaciones de la comunicación

Al hablar de comunicación interna, nos referimos al proceso de transmisión de información dentro de una organización, es decir, la transferencia de significados entre miembros, en donde requiere de vital importancia, prestarle una significativa atención a como se envía ese mensaje, mediante qué medios, y cuál es la intención de ese mensaje.

En primer lugar, antes de hablar de comunicación, se debe tener en cuenta cuales son las funciones de ella. Al comunicar, se pueden desempeñar cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e informar (Robbins, 2009). Dependiendo de la operación que se quiera llevar a cabo, será el modo de accionar y por ende lo que se quiere comunicar.

“Para Davis y Newstron, la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda un mensaje de acuerdo con lo esperado por el transmisor” (Martha Alles, 2008)

Según esta autora, no se puede concebir una organización sin comunicación, es uno de los aspectos principales que caracterizan a una empresa.

Continuando con las ideas de otros autores sobre comunicación, mencionamos a Capriotti (2009), en donde el principal objetivo de la comunicación para este autor es lograr transmitir la información de una manera efectiva a todos los públicos de interés. Y destaca la relevancia de la misma, al decir que es importante la comunicación interna para que todos los agentes relacionados a la empresa conozcan en profundidad sus valores, cómo actúa y qué aporta a la comunidad.

3.2 El proceso de la comunicación

Para la transmisión de un mensaje, y realizar una efectiva comunicación se toman en cuenta varios pasos según Marta Alles (2008)

En primer lugar, el emisor desarrolla una idea que desea transmitir, en segundo lugar, esa idea va adquiriendo forma de símbolos, que pueden ser representados por palabras orales o escritas, para en tercer lugar transmitir el mensaje según el método elegido.

En la actualidad los métodos más utilizados para comunicarse según esta autora, son el correo electrónico, junto con otros de tipo de métodos digitales como Messenger, Skype, etc. Estos medios, se caracterizan por su sencillez e inmediatez.

Otro concepto importante es la decodificación, la cual depende circunstancialmente del receptor, esto hace referencia a la comprensión del mensaje en su totalidad, uno de los procesos más complejos de la comunicación

Por último, la retroalimentación, se produce cuando el receptor reconoce haber recibido correctamente el mensaje, permitiendo así que el emisor pueda captar ese hecho

La transmisión de un mensaje, siguiendo las ideas de Alles (2008), puede sufrir algunas interferencias; por lo tanto, el emisor deberá verificar que éstas no hayan afectado la llegada de su mensaje al destinatario o receptor.

Algunas de las fuentes de distorsión según Robbins (2009) son, una codificación descuidada que de cómo resultado un mensaje distorsionado, el mismo mensaje puede ocasionar confusiones si no se analiza cuidadosamente el modo en el cual uno lo genera, la selección pobre de símbolos, la confusión en el contenido y el canal seleccionado. Por último, pero no menos importante, el receptor puede ser quien represente la última fuente

potencial de distorsiones, ya que “sus prejuicios, conocimientos, capacidad perceptual, límite de atención y cuidado al decodificar son factores que pueden dar como resultado una interpretación diferente de lo que pensaba el emisor” (Robbins, 2009)

Según Chiavenato, (2010), La comunicación es eficaz sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje.

Lo que quiere decir el autor, es que la comunicación es un proceso bidireccional, que como mencionábamos anteriormente, implica esencialmente una retroalimentación para poder asegurarse que se ha recibido e interpretado correctamente el mensaje.

3.3 Canales y fuentes de la comunicación

En referencia a los canales, es el medio por el cual el mensaje viaja hacia el receptor. Se pueden diferenciar múltiples opciones para llevar a cabo esta acción, y también el carácter que tenga la información transmitida. Se pueden identificar diferentes tipos de canales formales de comunicación como informales. El medio que se elija, hará a la seriedad e importancia que uno quiere darle al mensaje transmitido.

Según (Martha Alles, 2008) tenemos diferentes tipos:

3.3.1 Comunicación formal

-Comunicación descendente: se caracteriza por ir de niveles superiores a niveles inferiores. En las organizaciones se puede visualizar a diario e incluye la retroalimentación sobre el desempeño

- Instrucciones de trabajo: se utiliza cuando los empleados reciben instrucciones sobre el puesto, en donde las personas que integran la organización deben conocer exactamente las funciones de su puesto de trabajo y qué se espera de él.

- Comunicación ascendente: en este tipo de comunicación se caracteriza por ir de niveles inferiores a superiores y se puede expresar de varias maneras:

Mediante cuestionamientos, formulando preguntas, según la autora esta práctica demuestra que a la conducción de una organización le interesan las opiniones de sus empleados. También mediante la escucha activa, lo cual implica no sólo escuchar lo que se dice sino además captar los sentimientos y emociones, otra de las alternativas es mediante reuniones con empleados, donde los superiores deben alentar a los empleados a poder expresar sus problemas, preocupaciones y necesidades en relación al trabajo

-Comunicación lateral o cruzada, este tipo de comunicación es muy utilizada para coordinar trabajos de personas de diferentes áreas o departamentos, es un tipo de comunicación que se proporciona con fluidez, porque las personas la prefieren, ya que sienten que es “más informal” y menos pautada por la organización.

-Redes. Una red es un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido. (Alles, 2008)

3.3.2 Comunicación informal

Según Martha Alles, (2008), Los sistemas informales de comunicación, se desenvuelven bajo la forma de cadena de grupos. La comunicación informal usualmente es verbal, pero también puede ser por escrito o por correo electrónico.

Una cualidad importante de la comunicación informal es que son dinámicas y dependen de la motivación que tengan los comunicantes, ya que, al no tener la obligación de hacerlo, va a depender que lo realicen, teniendo en cuenta su grado de motivación

3.4 Barreras de la comunicación

Según Chiavenato, (2010) El proceso de la comunicación está sometido a muchos acontecimientos. Según el autor, existen diferentes barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación

Estas barreras pueden causar que el mensaje sea total o parcialmente diferente al mensaje que recibe el receptor.

Según este autor, existen tres tipos de barreras para la comunicación humana

1. Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás. (Chiavenatto, 2010)

2. Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se

abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera. (Chiavenatto, 2010)

3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, etc. pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. (Chiavenato, 2010)

Estos tres tipos de barreras tienen como complejidad que se pueden presentar al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione.

Además de la influencia de estas barreras, según el autor, la comunicación puede ser dificultada por tres motivos:

1. Omisión: este tipo ocurre cuando, por algún motivo que puede ser la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan algunos elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que el significado del mensaje pierda contenido.

2. Distorsión: ocurre cuando el mensaje sufre alguna alteración o modificación que puede afectar o cambiar su contenido y significado original.

3. Sobrecarga: en este caso, ocurre cuando la cantidad de información es superior y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para poder procesarla; lo cual genera que pierda parte de ella o reciba el mensaje, pero su contenido pueda estar distorsionado.

3.5 Comunicación interna

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini, González y Hopkins, 2008)

La comunicación interna según esta definición, permite generar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.

A partir del conocimiento del rumbo o la dirección que tomara la empresa, teniendo una buena comunicación, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa. Al generar una comunicación interna clara, y precisa, todos los empleados tendrán la posibilidad de conocer esos objetivos y estar en condiciones de desempeñar su accionar orientado a mejorar sus niveles productivos.

3.5.1 Señales de comunicación ineficiente

Según Brandolini, González y Hopkins (2008), existen indicadores que pueden ser síntomas de una mala comunicación o de un escenario de disconformidad con la información que circula en el ámbito de una empresa

Siguiendo a los autores, muchas veces, estos síntomas se representan en el rumor, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad.

Algunos motivos tienen que ver con que el personal se encuentre fragmentado y no se comparta la información acerca de cómo llevar adelante el trabajo, el desconocimiento de los objetivos que deben cumplir determinadas áreas, otros motivos son los errores de procedimiento, el trabajo acumulado o estancado, las contradicciones entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo, ignorancia acerca de la estrategia, la misión o visión de la empresa, la falta de participación de los empleados, o falta de intención de comunicación por parte de la empresa.

Todos estos motivos, pueden suceder en cualquier empresa, como consecuencia de una comunicación ineficiente, por diferentes causas.

3.6- Comunicación en empresas familiares

En lo que respecta a la comunicación en las Empresas Familiares, según varias investigaciones, se suelen descubrir falencias en la formalización de los aspectos que se pretenden comunicar.

Al estar inmersos en un espacio, en donde la comunicación informal es muy utilizada por las organizaciones y empresas familiares, se han encontrado diversas fallas en su modo de funcionar

Según el estudio realizado por Doderó (2005) sobre la empresa familiar en Latinoamérica, dentro de los resultados que arrojaron sus encuestas, resulta destacable el hecho que, según los encuestados, una de las fuentes de error en las empresas familiares son en un 22% los problemas organizativos, y en un 20% conflictos familiares por fallas en la comunicación.

Lo cual deja en evidencia, lo planteado anteriormente, connotando la importancia de una buena comunicación en las empresas, y efectivamente la tarea de llevarlo a cabo en empresas familiares, no es una tarea sencilla, por la informalidad del proceso, siendo así también de gran importancia para poder evitar los problemas organizativos, que devienen de una mala o ineficiente comunicación. Esto deja entrever la importancia de la presente dimensión, ya que puede ser causante de varios malos entendidos si no se le presta la atención necesaria

Capítulo 4: Estrategias y métodos de capacitación

Según Blake (2006), nos encontramos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Siguiendo las ideas del autor, lo que justifica la existencia de la capacitación, “es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer” (Blake,2009)

Tipos de necesidades según Blake (2006)

- Necesidad de capacitación por discrepancia, son aquellas que ya se conocen, y que, de alguna manera, existe alguna tarea que no es realizada de manera adecuada, por la razón de que se carece de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución
- Necesidad de capacitación por cambio, son aquellas capacitaciones que se efectuaran, por el hecho de que se modifica la manera de hacer algo que se está haciendo de una forma y ahora se efectúa de otra manera distinta de lo planteado dentro de la planificación
- Necesidad de capacitación por incorporación: surge como una derivación propia del proyecto, dado que el mismo considera la posibilidad de incorporar nuevas acciones que actualmente no se están ejecutando

La capacitación, plantea diferentes diseños para que en primer lugar la enseñanza sea algo que se necesite, en segundo lugar, lo que se enseña pueda ser algo aprendido, y esto se traslade a una tarea, y permanezca en el tiempo.

PLAN DE ACCION

El presente plan de intervención para el hotel Howard Johnson, procura abordar la problemática de la comunicación interna de los colaboradores.

Mediante esa necesidad detectada, se logrará trabajar con estrategias y métodos de capacitación, para así poder generar un cambio en la compañía, que mejore la gestión de la organización. Este cambio esperado, es propósito de la línea de intervención “desarrollo organizacional.”

El proyecto de esta intervención, es poder brindar herramientas a los participantes, que favorezcan los lazos de la organización, así como detectar las fallas en los actuales canales de comunicación y ampliar en conocimiento e información, sobre esta temática a los participantes.

Con la finalidad de no quitarles tiempo y distracción a los colaboradores de esta intervención, se estima desarrollar esta capacitación en no más de 3 encuentros, con una totalidad de 3hs por cada uno, cumpliendo así un total de 9hs, en un lapso de tiempo de tres semanas. La intervención tiene como finalidad, ser eficiente en cuanto al tiempo requerido. Dos de los encuentros involucran a parte de la organización, y solo el último encuentro al a totalidad de la compañía.

Actividades

OBJ GENERAL	OBJ ESPECIFICOS	ENCUENTROS	ACTIVIDADES
Mejorar los procesos de comunicación interna de los colaboradores del Hotel Howard Johnson a través de estrategias y métodos de capacitación	Mejorar la comunicación entre los diferentes colaboradores de la empresa familiar.	PRIMER ENCUENTRO Presentación de los participantes y temáticas a abordar	1- “Vamos a conocernos” 2- Sorteo para dividir los participantes 3- “Que es la comunicación” 4- Construyendo la comunicación 5- Lluvia de ideas 6 – Implementación de un Juego: uniendo símbolos
	Optimizar los actuales canales y fuentes de comunicación que tienen en el hotel con sus respectivos accionistas	SEGUNDO ENCUENTRO “Conociendo canales y fuentes de la comunicación”	1- “Temática: canales y fuentes de la comunicación” 2- Juego de tarjetas: identificando los canales que utiliza la empresa 3- Juego de roles entre superiores y accionistas 4- Reflexiones y debates
	Fortalecer la motivación de los colaboradores mediante la implementación de capacitaciones	TERCER ENCUENTRO “Un esfuerzo más, es un fracaso menos”	1-Video motivador sobre el éxito en empresas 2-Reflexiones sobre el video presentado 3- Almuerzo compartido

Primer encuentro: Presentación de los participantes y temáticas a abordar

Destinatarios: Colaboradores del Hotel Howard Johnson

Objetivo: Presentar la temática de manera general, indagar sobre expectativas en relación al mismo e introducir a los participantes en los conceptos sobre comunicación interna mediante la implementación de charlas y juegos

Duración: 3 horas

Actividad 1: (40') "Vamos a conocernos"

Materiales: Hojas en blanco y lapiceras.

Esta actividad inicia con la presentación del profesional que llevara a cabo la capacitación en el hotel, nombrando desde sus datos personales, su área de trabajo y experiencias. Luego se presentarán todos los participantes del hotel, desde su nombre, su puesto de trabajo, y cuántos años lleva en la compañía y al finalizar escribirán en una hoja anónima, las expectativas sobre la capacitación que tendrán.

Actividad 2: (10') "Sorteo para dividir los participantes"

Materiales: Hojas en blanco, lapiceras, recipiente

Esta actividad, se realiza para poder dividir a los participantes en varios grupos de trabajo, lo cual se realiza mediante la implementación de un sorteo, con los nombres de cada uno, y algún voluntario será el encargado de ir sacando los nombres del recipiente, y creando así los grupos de trabajo

Actividad 3 – (40’) “Que es la comunicación”**Materiales: Proyector**

Mediante la presentación de un prezi o power point, y una charla informativa al finalizar, se pretenderá en esta actividad, informar sobre conceptos claves de la comunicación interna, desde varios autores y profesionales.

Actividad 4 (30’)- Construyendo la comunicación**Materiales: Tarjetas con palabras****Técnicas: Juego**

Para esta actividad, se les va a solicitar a los participantes, que se dividan en los grupos que se les asigno anteriormente, y puedan identificar y redactar en una hoja, lo que representan para ellos, las palabras asignadas. Estas palabras, están compuestas por contenidos relacionados a la comunicación interna como “Recepción, Decodificación, Feed-back, Aceptación, Codificación, Transmisión, Mensaje, Informar, Canal, Escuchar”

La finalidad de esta actividad se verá reflejada en la actividad numero 6

Actividad 5 (20’)- Lluvia de ideas sobre los principales problemas que trae una mala comunicación**Materiales: Pizzaron y fibron****Técnicas: Lluvia de ideas**

Para esta actividad, lo que se les va a solicitar a los participantes que se sienten en círculo y que luego de haber escuchado la charla informativa sobre comunicación, puedan pensar en las fallas que consideran que tienen en la empresa en cuanto a la comunicación, y decir palabras o frases que representan esa idea. Para ello, se irán redactando en la

pizarra por medio del profesional que lleva a cabo la actividad, aquellos que se consideren pertinente.

Actividad 6 (40´) Implementación de un Juego: uniendo símbolos

Materiales: las tarjetas utilizadas anteriormente y la pizarra con las palabras anotadas por la actividad anterior

Técnicas: Juego

Para finalizar la jornada, se les va a solicitar que intercambien las producciones de los grupos realizadas en la actividad número 4, y que puedan detectar si algunos conceptos están relacionados con lo que se puede visualizar en la pizarra. La finalidad de esta actividad, es que puedan comprender, cuales son las fallas que se detectan en la comunicación con los colaboradores, pero desde un marco de teoría, ayudándose con los conceptos vistos en las tarjetas.

Segundo encuentro “Conociendo canales y fuentes de la comunicación”

Destinatario: Colaboradores del hotel y accionistas

Objetivo

Mediante la implementación de este segundo encuentro se tendrá como finalidad poder informar a los participantes cuáles son los canales y fuentes de la comunicación, tratar de identificarlos en la empresa, y detectar las posibles fallas, mediante la implementación de los juegos de roles, y presentaciones informativas.

Duración: 3 horas

Actividad 1 (40´) -“Temática: canales y fuentes de la comunicación”

Materiales : Proyector

Para realizar esta actividad, se proyectará un power point informativo, en donde se identificará los canales y fuentes de comunicación actuales, de diferentes empresas y organizaciones, y la importancia de ellas.

Actividad 2 (45') - Juego de tarjetas: identificando los canales que utiliza la empresa

Materiales: tarjetas elaboradas por el profesional que lleva a cabo la actividad, algunas son fuentes de comunicación asertivas, y otras tarjetas relacionadas a barreras de la comunicación

Técnicas: Juego

Para este juego, se les solicitará a los participantes que seleccionen una tarjeta que se encontrara dada vuelta, y que puedan dar un ejemplo que recuerden de su rutina normal de trabajo, de ese tipo de canal de comunicación. En el caso de seleccionar una tarjeta que contenga un concepto relacionado a una barrera, deberán pensar si en algún momento fueron parte y explicar al grupo como se sintieron en ese momento.

La finalidad, es que puedan detectar los canales asertivos de su empresa y en caso de detectar una barrera, poder comunicarla al resto del grupo y así trabajarla en próximas actividades.

Actividad 3 (35') "Juego de roles entre superiores y accionistas"

Materiales: Mesas y sillas

Técnicas: Juego

Para esta actividad, lo que deberán hacer es dividir a los participantes en dos grupos, por un lado, los que formen parte del hotel internamente (superiores) y por otro

lado los accionistas de la compañía, entendidos como externos. La actividad se basa en que el grupo conformado por los internos del hotel, puedan lograr tomar el rol de un accionista y crear una propuesta de inversión, y convencer al otro equipo de que inviertan en esta “propuesta”. Si logran hacerlo, recibirán un premio. La idea de esta actividad, es que cada grupo pueda ponerse en el lugar del otro, para poder comprender los roles que los convocan.

Actividad 4 (40´) Reflexiones y debates

Materiales: Merienda para los participantes

Técnicas: Debate

Para esta última actividad, se plantea que puedan reflexionar sobre las actividades realizadas en la jornada, las expectativas sobre posibles mejoras o cambios en cuanto a las fuentes y canales de comunicación que usualmente utilizan. Para ello se intervendrá a una merienda compartida, y tendrán su momento para poder reflexionar y hablar en voz alto si así lo desean.

Tercer encuentro “Un esfuerzo más, es un fracaso menos”

Destinatario: Toda la compañía

Objetivo: El objetivo de este tercer encuentro, está relacionado a mantener la motivación viva en toda la empresa, desde los empleados de todos los sectores, hasta los superiores, accionistas e involucrados en el funcionamiento de Howard Johnson

Duración: 3hs

Actividad 1 (30m)-Videos motivadores sobre el éxito en empresas

Materiales: proyector

Para esta actividad, se requiere únicamente de la proyección de varios videos recopilados, recolectados de YouTube, el cual enfatizan en la importancia de mantener motivados al personal, para que así puedan lograr una comunicación más eficaz, trabajo en equipo. La importancia de estos videos, recaba en que puedan concientizar a la compañía de la importancia de poder detectar ese “síntoma” como organización, que está fallando y puede producir múltiples errores.

Actividad 2(1hs) Reflexiones sobre el video presentado

Materiales: Guía con preguntas elaboradas por el profesional

Técnica: investigación tipo Likert

Para la elaboración de esa actividad, se les va a solicitar a los participantes, que completen en una grilla que se les entregara, con valores que oscilan entre “Muy malo a Excelente”, cuan satisfechos y motivados se encuentran en la empresa.

Las preguntas serán las siguientes:

- ¿Cómo calificarías la valoración de tu trabajo en el hotel Howard Johnson?
- Considero que la comunicación con mi equipo de trabajo es
- Considero que la compañía presta un Servicio en cuanto a tratos con su personal
- ¿Cómo conceptuarías la posibilidad de crecimiento en la organización?
- Consideras que los canales de comunicación utilizados en la empresa son
- Consideras que la información que se te brinda sobre tus tareas a realizar es

Al finalizar, estas preguntas serán analizadas, para poder tener un registro con las respuestas, y tener un análisis de la situación de la compañía respecto a estas variables.

Actividad 3(1 hora y 30) Almuerzo compartido

Materiales: Almuerzo para la compañía

Técnica: Búsqueda del tesoro

Para esta actividad, se pretende únicamente que la empresa pueda contar con un almuerzo general, en donde por ese momento, no haya distinción de roles, puestos, y status, en relación a la organización y puedan compartir y comunicarse como equipo de trabajo. Para lograrlo, el almuerzo se encontrará en alguna habitación bajo llave, la cual estará escondida y deberán mediante varias pistas trabajar como equipo para descubrir donde se encuentra la llave maestra. Se pretende que puedan lograr comunicarse como equipo de trabajo, y como recompensa será el almuerzo para todos los participantes

DIAGRAMA DE GANTT

ENCUENTROS	HORAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
PRIMER ENCUENTRO “Presentación de los participantes y temáticas a abordar”	3HS			
SEGUNDO ENCUENTRO “Conociendo canales y fuentes de la comunicación”	3HS			
TERCER ENCUENTRO “La motivación como éxito de la comunicación”	3HS			

RECURSOS

Recursos edilicios y físicos: 1 sala de estar grande, en donde puedan ingresar todos los participantes. Pizzara con marcadores. Varias sillas, y mesas para poder apoyar.

Recursos tecnológicos: equipos para reproducir video y sonido como proyector y una computadora con internet.

Recursos materiales: 4 marcadores de colores y uno negro. Una resma de hojas A4, 80 fotocopias con las preguntas tipo Likert. Tarjetas elaboradas por el profesional mencionadas en las actividades anteriores.

PRESUPUESTO

Tomando en cuenta el presupuesto que llevará a cabo esta capacitación, se puede mencionar a la organización del Hotel Howard Johnson, que deberá brindar los recursos necesarios en cuanto a materiales, en conjunto por el profesional que lleva a cabo la intervención.

Tomando a los recursos físicos y edilicios, serán otorgados por el Hotel Howard Johnson, al igual que los recursos tecnológicos. Esta área estará destinada más específicamente a RRHH de la organización.

Los costos de los mismos son los siguientes

Marcadores de colores (\$ 60 cada uno, siendo un total de \$240)

Resmas blancas A4: \$ 250

Elaboración de tarjetas con cartulina = \$200

Fotocopias x 80 = \$ 300

Costo total de materiales aproximado = \$ 1000

Honorarios Profesionales: Para el cobro de estos honorarios, se tomará en cuenta lo establecido por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, el cual establece un costo mínimo de \$1880 (mil ochocientos ochenta) la hora, según conducción o coordinación de espacios de formación

Recursos	Categoría	Descripción	Costos
HUMANOS	Profesional	Lic. En Psicología	\$1880 (x hora) Total 9 hs=\$ 16920
MATERIALES	Librería	Detallado anteriormente	\$1000
TOTAL			\$17920

EVALUACION

Con la finalidad de evaluar el impacto y los resultados que se obtuvieron mediante la implementación de la capacitación a los colaboradores del Hotel Howard Johnson, se procederá a realizar una evaluación. La misma consta de entregar a los participantes un cuestionario con preguntas en referencia a la valoración general de la temática abordada, cuyas respuestas facilitaran la efectividad de lo aplicado. Esto se podrá reflejar y analizar, tomando en cuenta la situación antes y después de la capacitación.

Se espera de esta evaluación, poder obtener una retroalimentación que facilite visualizar si se ha generado un cambio en la organización y así cumplir con el objetivo propuesto.

El cuestionario realizado, fue confeccionado en relación a una matriz de evaluación de impacto. Estos dos instrumentos fueron elaborados ad-hoc. (ver anexos 1, 2 y 3)

RESULTADOS ESPERADOS

En el presente trabajo, se ha dado importancia a la comunicación interna en el Hotel Howard Johnson, en función de un adecuado funcionamiento y gestión del mismo. Es por ello que es indispensable pensar en estrategias y métodos de capacitación para lograr coherencia, integración entre los objetivos, planes y acciones de la organización, y sus colaboradores. Se espera con este plan de Intervención, que los integrantes de la compañía, puedan darle importancia a esta temática, y llevar a la empresa al cumplimiento de sus metas, desde la incorporación de conocimientos nuevos, identificando las fallas en los actuales canales y fuentes, y poder tener una comunicación asertiva entre ellos. Desde el lado de la compañía, se estima que puedan motivar a sus colaboradores, y brindarles la confianza que necesitan. Se ansía que, por medio de los encuentros, puedan llevar a cabo experiencias y reflexiones constructivas, y mejore la satisfacción en todos los colaboradores.

CONCLUSION

El presente trabajo es el resultado de un proceso de exploración, en torno a la necesidad detectada en la organización Hotel Howard Johnson. La información para realizar este trabajo final de grado, fue dispuesta por la Universidad Siglo 21. El mismo permitió reconocer que la compañía presenta inconvenientes para lograr una comunicación asertiva.

Por lo cual, en el desarrollo de este trabajo se tomó la iniciativa de trabajar con la línea de intervención desarrollo organizacional, con la mera finalidad de generar un cambio en la compañía, al priorizar la mejora de la comunicación interna entre los colaboradores.

Se creyó necesario poder contar con un proyecto de intervención, en el cual aborde la temática desde sus diferentes concepciones incluyendo a la comunicación en términos generales, para así brindar soporte, conocimiento y ayuda a los colaboradores a identificar estos conceptos en su labor cotidiano como empresa y de este modo puedan combatir las posibles barreras detectadas.

Al llevar a cabo este proyecto, pueden surgir nuevas estrategias de trabajo para sumar a este plan de intervención. Por lo que considero que es un plan flexible a las circunstancias del contexto, tomando como referencia los mismos objetivos propuestos. Algunas limitaciones que puede tener este proyecto, están relacionadas con la falta de contacto directo con la organización, lo cual habría sido un buen factor para poder obtener una visión más objetiva de la compañía.

REFERENCIAS

Universidad Siglo 21 (2019). *Líneas temáticas estratégicas*. Recuperado de https://siglo21.instructure.com/courses/9721/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#_

Universidad Siglo 21 (2019). *Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)* Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9721/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>

Amodt Michael G. (2010) *Libro Psicología industrial / organizacional*. 6ª Ed. Cengage Learning. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>

Molina Parra, P. A.; Botero Botero, S.; Montoya Monsalve, J.N. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>

Lozano Posso, M. (2003). *Las Relaciones Intrafamiliares en la Empresa Familiar*.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2497573>

Peña Acuña, Beatriz, David Caldevilla Domínguez y Pablo Batalla Navarro. (2017). *Tres*

casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Recuperado de

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13184/1/REXTN-Ch134-18-Pena.pdf>

Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española. Recuperado de

<http://www.rae.es/>.

Marchiori Marlene (2011) *Comunicación interna: una visión más amplia en el*

contexto de las organizaciones. Recuperado de

<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/305/300>

Charry Héctor (2018) *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional*

en el sector público. Recuperado de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

[71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

Thompson, Iván (2006) *Definición de empresa*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Brandolini, González y Hopkins, (2008) *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa* 1a ed. - Buenos Aires Ed dircom

Robbins, S; Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13^a Edición. México. Ed. Pearson Prentice Hall.

Martha Alles, (2008) *Comportamiento organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*
1a ed. - Buenos Aires. Ed Granica

Capriotti (2009) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

Chiavenato, Idalberto (2010) *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México, Ed McGraw Hill, interamericana

Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*.

Instituto de la empresa familiar, ADEN Business School. Mendoza,
Argentina. Recuperado de:

[http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)

Blake, Oscar (2008) *Así aprendieron a trabajar. Como se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Granica, Buenos Aires. Primera edición

ANEXO

Anexo 1 – matriz de evaluación de impacto

CATEGORIA DE ANALISIS	POSIBLES INDICADORES	RESULTADOS
Mejora de la comunicación entre los diferentes colaboradores de la empresa familiar	<p>Los colaboradores comprenden conceptos en relación a la temática</p> <p>Los colaboradores pueden detectar las fallas en la comunicación interna</p>	
Optimización de los actuales canales y fuentes de comunicación que tienen en el hotel con sus respectivos accionistas	<p>Los colaboradores identifican canales y fuentes de la comunicación asertiva.</p> <p>Los colaboradores distinguen las diferentes barreras de comunicación</p> <p>Los colaboradores pueden detectar estos canales ,fuentes y barreras en la organización</p>	
Fortalecimiento de la motivación de los colaboradores mediante la implementación de capacitaciones	<p>Los colaboradores identifican la importancia de la motivación</p> <p>Los colaboradores aprenden a trabajar en equipo y ser motivados por sus lideres</p>	

Anexo 2 Cuestionario pre capacitación

Afirmaciones	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Mediamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Considero que es relevante tener una buena comunicación en la empresa					
Considero que en la empresa se llevan a cabo estrategias de mejora de la comunicación interna					
Comprendo cuales son las fuentes de la comunicación					
Comprendo cuales son los canales de la comunicación					
Considero que es importante detectar canales y fuentes de la comunicación en la empresa					
Se cree necesario identificar las barreras de la comunicación					
Considero que la empresa no tiene barreras de la comunicación					
Considero importante la motivación para la empresa					
Creo que la empresa elabora estrategias de motivación para sus empleados					

Anexo 3 Cuestionario post capacitación (luego de la capacitación)

Afirmaciones	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cómo te sientes luego de la capacitación realizada?					
¿Cuán satisfecho te encuentras con la temática abordada?					
¿Cómo consideras las herramientas brindadas por la capacitación para detectar posibles fallas en la comunicación?					
Cuan satisfecho te encuentras con las explicaciones teóricas abordadas por el profesional					
¿Cuán satisfecho estas con las actividades elaboradas en el primer encuentro?					
¿Cuán satisfecho estas con las actividades elaboradas en el segundo encuentro?					
¿Cuán satisfecho estas con las actividades elaboradas en el tercer encuentro?					
Como consideras la oportunidad de realizar más adelante otra capacitación a la organización					

Anexo 4

Encuentro n°3

Actividad: Videos motivadores sobre el éxito en empresas

Primer video



LINK: <https://www.youtube.com/watch?v=1GKxLboVzOY>

Segundo video



The image shows a YouTube video player interface. At the top left, there is a menu icon and the YouTube logo. To the right, a search bar contains the text "EXITO EN EMPRESAS TEDx". The video player itself displays the TEDxUADE logo with the tagline "x = independently organized TED event". Below the logo, the speaker's name "Diego Pasjalidis" is shown, followed by the title of the talk in red text: "ÉXITO Y FRACASO, ¿DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA?". A portrait of Diego Pasjalidis is shown in a red-bordered frame. The video player controls at the bottom show a progress bar at 0:08 / 11:31, along with icons for play, volume, and other settings. Below the player, the video title "Éxito y fracaso, ¿Dos caras de una misma moneda? | Diego Pasjalidis | TEDxUADE" is displayed, along with the view count "21.365 visualizaciones" and the date "1 dic. 2016". Interaction icons for likes (376), comments (12), share, and save are also visible.

LINK: <https://www.youtube.com/watch?v=X5Aags8GEpg>