

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Plan de Intervención

Facultad de Psicología

**La comunicación interna como factor clave en el fortalecimiento de la
identidad organizacional.**

Autor: Plaza, María Laura

Legajo: PSI04692

Tutor: Ghio, Fernanda

Córdoba Capital, Julio 2023

Indice

Resumen	3
Abstract	4
1. Introducción	5
2. Línea Estratégica de Intervención	7
3. Síntesis de la Organización	9
4. Delimitación del Problema.....	16
5. Objetivos Generales	18
Objetivos específicos	18
6. Justificación.....	19
7. Marco teórico y Antecedentes.....	22
8. Plan de Trabajo	32
8.1 Actividades.....	32
8.1.1 Capacitación.....	34
8.1.2 Focus Group.....	38
8.2 Diagrama de Gantt	41
8.3 Recursos	41
8.4 Presupuesto	41
8.5 Evaluación.....	43
9. Resultados Esperados.....	44
10. Conclusiones	46
Referencias	49
Anexos.....	58

Resumen

El presente trabajo final de grado, se lleva a cabo en el Hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz. Se planteó como objetivo general para poder fortalecer la identidad organizacional en los mandos medios del Hotel a través de un plan de comunicación interna, fomentando el compromiso laboral y el sentido de pertenencia. Para lograr cumplir con esto, se desarrolló un capacitación en comunicación interna y se implementó la técnica de focus group con una posterior encuesta de satisfacción en ambas metodologías. Se espera que su implementación sea efectiva, y que lo mandos medios del hotel conozcan las características específicas de comunicación interna, adquirieran pautas para una comunicación interna eficiente y detecten elementos de identidad organizacional para elegir los mejores canales de comunicación en el hotel Howard Johnson.

Palabras claves: Identidad organizacional, Cultura organizacional, Liderazgo, Compromiso laboral, Comunicación interna.

Abstract

This final degree project is carried out at the Howard Johnson Plaza Hotel in Villa Carlos Paz. The general objective was to strengthen the organizational identity in the middle managers of the Hotel through an internal communication plan, promoting work commitment and a sense of belonging. In order to achieve this, training in internal communication was developed and the focus group technique was implemented with a subsequent satisfaction survey in both methodologies. Its implementation is expected to be effective, and that the hotel's middle managers know the specific characteristics of internal communication, acquire guidelines for efficient internal communication, and detect elements of organizational identity to choose the best communication channels at the Howard Johnson hotel.

Keywords: Organizational identity, Organizational culture, Leadership, Work commitment, Internal communication.

1. Introducción

El presente escrito se lleva a cabo en el marco del trabajo final de grado de la licenciatura en psicología, en la universidad empresarial siglo 21. Para dar comienzo al desarrollo, se eligió el Hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz y se realizó una lectura exhaustiva y analítica del material brindado por la cátedra. Además, se realizó la elección del desarrollo organizacional como línea estratégica para el avance de la intervención.

Según la información provista por la Universidad Siglo 21, cuando se suma un nuevo integrante a la planta del Hotel, el mismo recibe un manual de inducción que contiene cuestiones generales. Esto se complementa con un acompañamiento por parte de un superior inmediato con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo (Universidad Siglo 21, 2019).

Sin embargo, este enfoque no es suficiente para desarrollar una sólida cultura e identidad organizacional, ya que dichos elementos como el manual de inducción y la supervisión son importantes para proporcionar una orientación inicial, pero es necesario ir más allá.

Es por ello que se propone fortalecer la identidad organizacional, promoviendo sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, a través de la figura del líder. Éste, a través de acciones, decisiones y políticas, influyen en el ambiente de trabajo, los comportamientos aceptados y las normas de la organización, dando forma a la cultura y reforzando la identidad (Ramos Cadillo, 2020).

Para conseguir lo antes propuesto, se plantean dos metodologías. La primera tiene que ver con una capacitación en comunicación interna y la segunda con una técnica de focus group. En estos se abordan los principales conceptos y se brindan técnicas/herramientas para ponerlos en práctica. Para dar cierre a la intervención, se plantea como actividad de evaluación una encuesta de satisfacción.

2. Línea Estratégica de Intervención

El presente trabajo final de grado de la carrera de licenciatura en psicología de la Universidad Siglo 21, tiene como propósito el desarrollo de un plan de intervención desde la línea estratégica de desarrollo organizacional, el cual "se entiende como la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones en un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico" (Universidad Siglo 21, 2019). Desde esta perspectiva, se reconoce la importancia del enfoque sobre aspectos individuales y sociales de los trabajadores, así como los factores que influyen en su capacidad para desempeñarse de manera óptima dentro de una organización.

Gallegos (2003) define al desarrollo organizacional como una táctica que implica la participación de todos los integrantes de una empresa en cada una de sus fases, teniendo en cuenta su cultura, a fin de llevar a cabo un plan de transformación enfocado en mejorar la eficiencia y efectividad de una organización. Su objetivo principal es incrementar la capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas, considerando como premisas para su cumplimiento un profundo sentido de pertenencia por parte de los miembros en general (autoridades y colaboradores).

Para Chiavenato (2011) el desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación, a través de una administración cultural más efectiva. Esto es logrado mediante la colaboración y ayuda

de un agente de cambio o catalizador aunando el empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional ha evolucionado a través del tiempo. Hoy se consideran algunas variables, tales como la motivación, la calidad de vida en las personas, el medio ambiente en el trabajo, el compromiso organizacional y la teoría de bienestar laboral (Gordon, 2000). Se analiza el comportamiento del ser humano, de manera individual y colectiva; es decir, se puede determinar el mejoramiento de la eficacia de la organización, debido a que identifica los actos y actitudes de las personas y su comportamiento organizacional para mejorar las predicciones en toda institución (Davis y Newstrom, 1999).

A continuación, se exponen características de la organización elegida, las cuales contienen una serie de datos relevantes para abordar el tema en cuestión.

3. Síntesis de la Organización

Howard Johnson es una cadena de restaurantes y hoteles que nació en 1925 en Quincy, Massachusetts, Estados Unidos. Su fundador, Howard Deering Johnson, comenzó con una pequeña tienda de helados en el centro de la ciudad, que se convirtió rápidamente en el lugar favorito de la gente para refrescarse durante el verano.

En 1929, Johnson abrió su primer restaurante y, en la década de 1930, una cadena de restaurantes en todo el país. La cadena se hizo famosa por sus helados, sopas, comidas rápidas y sus famosos "clam strips" (tiras de almejas).

Durante la Segunda Guerra Mundial, Howard Johnson se convirtió en el proveedor de alimentos imprescindible para las fuerzas armadas estadounidenses, proporcionando comidas a los soldados en todo el mundo. En la década de 1950 y 1960, Howard Johnson se convirtió en una verdadera institución en Estados Unidos creciendo rápidamente, abriendo más de 200 restaurantes y más de 1000 hoteles en todo el país.

En la década de 1970, la cadena comenzó a experimentar problemas financieros. La compañía fue vendida varias veces en los siguientes años y la mayoría de los restaurantes y hoteles fueron cerrados o vendidos. A fines de los años 90, Howard Johnson se convirtió en una marca de Wyndham Worldwide, pero la cadena sigue siendo una sombra de lo que fue en su apogeo.

En 1997, 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. Marcó un hito 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 la cadena se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite el toque personal en cada una de sus empresas. Es decir, en cada lugar se puede observar el toque distintivo de la localidad. Ubicándose en el rango de precios medios, esta cadena intenta equilibrar el mercado turístico con el empresarial. Todos los hoteles cuentan con centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades.

La empresa cuenta con un total de 38 hoteles en todo nuestro país ubicados entre Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, San Luis, Córdoba, Jujuy, Neuquén, Tucumán, Santa y Formosa. En la actualidad están en proyecto 28 y en construcción un total de 6 hoteles que se suman a la lista anterior.

En el año 2011, 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 fueron capacitados 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

La misión que posee Howard Johnson es desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los 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.

Así mismo se tiene en cuenta la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Los valores que posee Howard Johnson son:

- 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.

La relación laboral es una relación humana y, como tal, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato.

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. 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.

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 (Figura nº 1). 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.

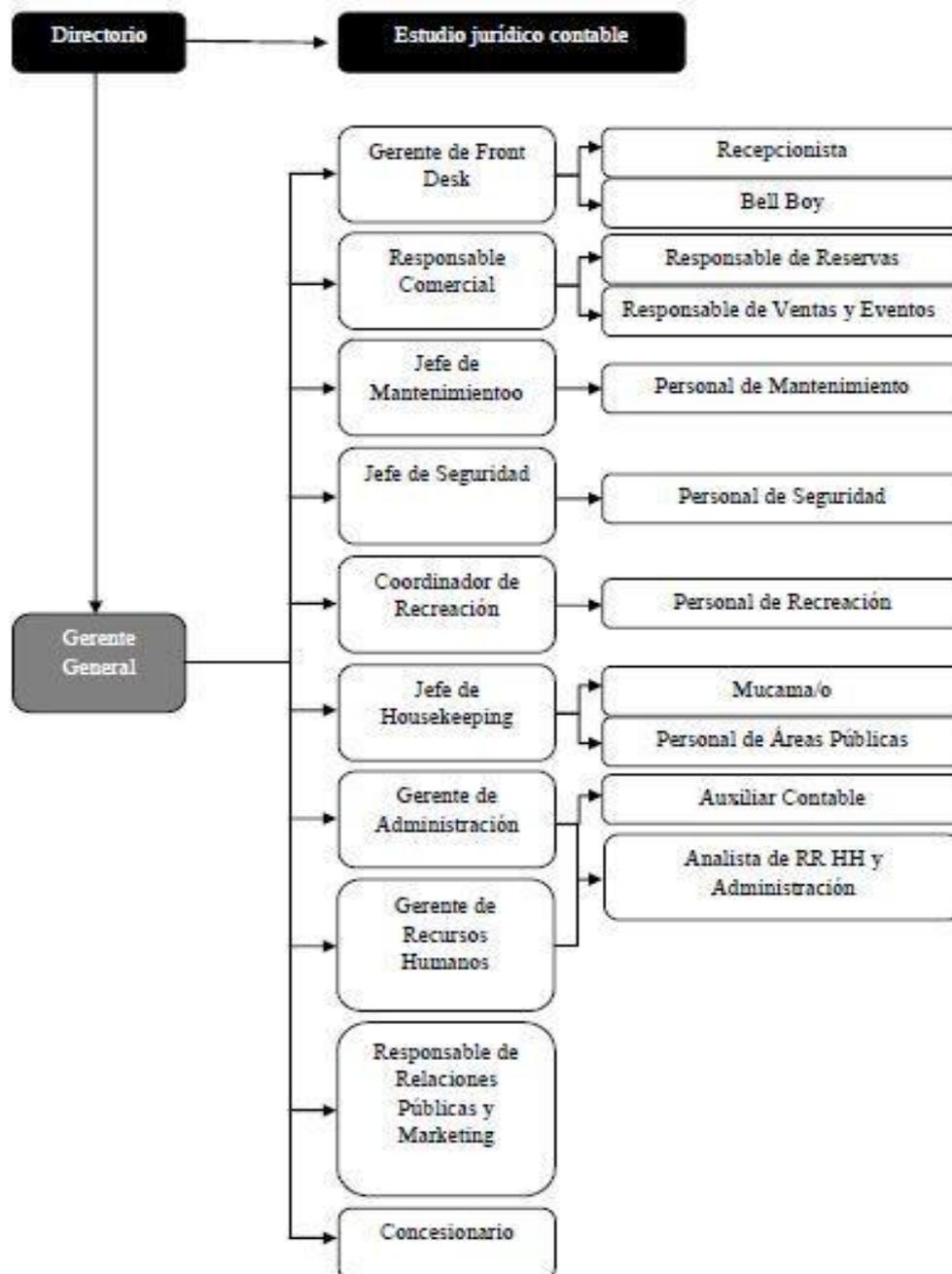


Figura n° 1. Organigrama. Fuente: Adaptado de Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)

Como estrategia corporativa se plantea:

- Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.

- Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

En conclusión, Howard Johnson proporciona experiencias prósperas y confiables a sus huéspedes, trabajando en conjunto con su personal para garantizar una experiencia excepcional. Reconocida a nivel mundial por su calidad y excelencia en la atención al cliente, la empresa se enfoca en garantizar la satisfacción de sus huéspedes, y está comprometida con la innovación y la mejora continua de sus servicios.

La compañía valora la responsabilidad, la honestidad, la calidad, la innovación y el compromiso con el éxito de sus clientes, teniendo como visión ser líderes globales en hospitalidad y turismo, ofreciendo servicios y productos innovadores y de alta calidad para sus huéspedes.

4. Delimitación del Problema

Cada organización posee distintas características que la hacen especial y diferente. De tal forma que ciertos elementos fundamentales desde su origen, desarrollo y permanencia vienen a dar un sentido de orientación a la propia organización, así como pertenencia a los miembros que forman parte de ella (Ochoa Jimenez, 2014).

Siguiendo a Lillo (2009), es un hecho constatable que el factor capital humano en el turismo está indisolublemente unido a la calidad del producto turístico. Es por ello que el éxito de las compañías sólo es y será posible si se conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios y, a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los individuales que motivan a cada uno de sus empleados.

Según la información provista por la Universidad Siglo 21, el -Hotel Howard Johnson- de la ciudad de Villa Carlos Paz, cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa. Para todos ellos la empresa espera un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral. El foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización.

Cuando se suma un nuevo integrante a la planta del Hotel, el mismo recibe un manual de inducción que contiene cuestiones generales tales como: misión, visión,

valores, políticas de trabajo, normas, pautas de trabajo, organigrama, procedimientos internos y beneficios para los empleados, entre otros. Esto se complementa con un acompañamiento por parte de un superior inmediato con el fin de conocer el movimiento del hotel y las actividades que estarán a su cargo (Universidad Siglo 21, 2019).

Sin embargo, este enfoque no es suficiente para desarrollar una sólida cultura e identidad organizacional, ya que dichos elementos como el manual de inducción y la supervisión son importantes para proporcionar una orientación inicial, pero es necesario ir más allá. Ya que cuanto más fuerte sea la identidad organizacional, mayor será el compromiso que los empleados asumirán hacia la organización (Robbins, 2009).

Según Ramos Cadillo (2020) para crear una cultura y una identidad organizacional sólidas, se requieren acciones y prácticas continuas. Una de ellas tiene que ver con el rol que ocupan los líderes. A través de sus acciones, decisiones y políticas, los líderes influyen en el ambiente de trabajo, los comportamientos aceptados y las normas de la organización, dando forma a la cultura y reforzando la identidad.

Como argumenta Bass (1999) es el líder el que guía o dirige a sus seguidores, los alienta e inspira, a enfrentar desafíos. También promueve los intereses especiales de la misión y la visión de la organización, logrando así una alta eficiencia, satisfacción, retroalimentación, comunicación abierta y confianza.

5. Objetivos Generales

- Fortalecer la identidad organizacional en los mandos medios del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz a través de un plan de comunicación interna, fomentando el compromiso laboral y el sentido de pertenencia.

Objetivos específicos

- Conocer las características específicas de comunicación interna y su rol en los procesos de cambio organizacional.
- Adquirir pautas para una comunicación interna eficiente en los mandos medios del hotel Howard Johnson.
- Detectar los elementos de identidad organizacional para elegir los mejores canales de comunicación en el hotel Howard Johnson.

6. Justificación

Las organizaciones deben contar con una guía que les permita direccionar sus intereses y de esta manera hablar en términos de reconocimiento “Quien es en realidad la organización” y no “Quien debe ser”. Así pues, la identidad organizacional es un soporte y base sólida para ello ya que “un sentido de identidad sirve de timón para navegar aguas territoriales difíciles” (Ochoa Gimenez, 2014).

Según Castells (2001) en la actualidad existe un mayor enfoque en los aspectos culturales dentro de las organizaciones, con el objetivo de desarrollar una identidad organizacional sólida y resolver los problemas de identidad vulnerable, anonimato y fragmentación. Es esencial contar con un modelo cultural personalizado que defina los aspectos clave que permitan a los empleados demostrar su compromiso, pertenencia y flexibilidad ante los cambios.

El Hotel Howard Johnson no se siente ajeno a todo esto, y desarrolla en su política de Gestión del Recurso Humano la implementación no solo de -Manual de inducción-, sino además la supervisión del recurso que recién ingresa durante los primeros días. Creo importante destacar que dichos elementos son importantes para proporcionar una orientación inicial, pero no son suficientes para lograr su cometido ya que como dice Harquail (2003) la construcción de la identidad organizacional es un proceso permanente, y no de una vez para siempre.

Desde la intervención que propongo llevar a cabo en este trabajo final de grado, una de las premisas que considero fundamental para lograr el éxito en una organización,

es esencial contar con un líder efectivo que dirija al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos. Este líder debe poseer habilidades de liderazgo, con el objetivo de garantizar el alcanzar de los objetivos fomentando el trabajo colaborativo y el incremento en los niveles de identidad organizativa, un aspecto fundamental que mide la conexión emocional del empleado hacia la empresa.

Al fortalecer la identidad organizacional, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, lo que se traduce en un mayor nivel de satisfacción en el trabajo. Esto es relevante tanto a nivel personal como profesional e institucional. A nivel personal, permitirá a los colaboradores sentirse más conectados con la organización, lo que contribuirá a su crecimiento y desarrollo profesional. A nivel profesional, el plan busca mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido por el hotel, mostrando una ventaja competitiva en el mercado. A nivel institucional, fortalecer la identidad organizacional es fundamental para consolidar la imagen y reputación de la empresa.

La pertinencia de este plan se basa en la estrecha relación que guarda con la carrera de psicología, la cual se centra en temáticas como el liderazgo, la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. Los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera proporcionan una base sólida y una comprensión profunda de estos conceptos, lo que permite abordar de manera efectiva los desafíos relacionados con la identidad organizacional y el compromiso laboral.

En primer lugar, el enfoque en el liderazgo resulta esencial para implementar cambios significativos en una organización. Los estudios realizados en la carrera han brindado una comprensión sólida de los diferentes estilos de liderazgo, las habilidades necesarias para influir positivamente en los colaboradores y la capacidad de dirigir equipos hacia el logro de objetivos comunes. Estos conocimientos serán aplicados para desarrollar estrategias de liderazgo que fortalezcan la identidad organizacional y fomenten un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Asimismo, la gestión de recursos humanos desempeña un papel clave en la creación de una cultura organizacional sólida. Los conceptos y técnicas aprendidos permiten comprender la importancia de reclutar, seleccionar y retener empleados que se alineen con los valores y principios de la organización. Además, se cuenta con las herramientas necesarias para implementar prácticas de gestión del desempeño, programas de capacitación y desarrollo, así como sistemas de recompensa y reconocimiento que fomentan el compromiso y la identificación de los colaboradores con la organización.

Por último, el desarrollo organizacional es otro aspecto crucial abordado en la carrera. El conocimiento de los procesos de cambio, el análisis de sistemas y la gestión del cambio organizacional proporcionaron las bases para diseñar e implementar estrategias que promuevan una identidad organizacional sólida. La comprensión de cómo los diferentes elementos de una organización interactúan entre sí y cómo se puede influir en ellos de manera efectiva resulta esencial para lograr un cambio positivo y duradero en la cultura y la identidad de la organización.

7. Marco teórico y Antecedentes

Las organizaciones están en constante comunicación, ya sea emitiendo mensajes o manteniendo silencio. Es por eso que dentro de una organización se pueden identificar dos formas de comunicación según sus destinatarios: la comunicación externa y la comunicación interna. Mientras que la primera se dirige al público externo de la organización el cual no forma parte de la compañía, la segunda se destina al público interno de la organización (Brandolini 2008).

La comunicación interna desempeña un papel fundamental en la gestión de una organización y puede ser considerada tanto como una herramienta de gestión como una técnica. Su propósito principal es lograr una recepción efectiva y una comprensión clara de los mensajes transmitidos y se dirige específicamente al público interno. Es decir, al personal de la empresa y a todos sus miembros (Brandolini 2008).

En este sentido, las temáticas abordadas en las comunicaciones internas tienen como enfoque central generar motivación en los recursos humanos, impulsando al personal a organizar y orientar su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía (Brandolini 2008).

La empresa, como un entorno donde las personas interactúan, es generadora de su propia cultura. Esto implica que influye en la formación de hábitos, creencias, formas de pensar, comportamientos, valores y otros aspectos sociales. En este contexto, las comunicaciones internas desempeñan un papel activo en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se logra a través de la difusión de

mensajes clave hacia los empleados, como la misión, funciones, los objetivos, los valores y la filosofía de la empresa entre otros (Brandolini 2008).

El éxito de una organización depende de establecer una visión y una misión claras, creativas, desafiantes e innovadoras. Estas deben ser compartidas por todos los miembros y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se refleja en todas las actividades, procesos y gestiones realizadas (Brandolini 2008).

En lo que se refiere a Cultura organizacional, existen muchas definiciones, pero puede decirse que es un grupo de principios fundamentales. Entre estas, podemos nombrar a las reglas, conductas, cualidades, reconocimientos, opiniones entre otros que se relacionan con los colaboradores y autoridades de una institución (Stoner, 1996).

También puede definirse como un conjunto de comportamientos y significados compartidos por todos los miembros de una organización, lo cual la distingue de otras. Es algo que puede ser observado de manera evidente y, por lo tanto, de gran importancia que los miembros de una institución comprendan y conozcan el entorno laboral al que pertenecen. Esto les permitirá expresar y poner en práctica la misión, visión, valores, metas y objetivos de la organización (Robbins, 2009).

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional representa un estilo de vida, un conjunto de creencias y valores, así como una forma aceptada de interactuar y establecer relaciones características de una organización específica. Este sistema se

compone de siete características principales: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, agresividad/energía y estabilidad. Al evaluar cada una de estas características dentro de una organización, se puede determinar la cultura y la imagen que la conforman , siendo esto fundamental para que los empleados comprendan y se sientan identificados con lo que hacen (Robbins, 2009).

De acuerdo con Vargas (2007), los elementos de la cultura organizacional se componen de la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una institución y se manifiestan de diversas formas. En primer lugar, se presentan como modelos simbólicos, logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias. Estos elementos generan una conciencia de pertenencia a la institución. En segundo lugar, se encuentran los elementos estructurales, que incluyen normas y políticas establecidas, estrategias, procedimientos y jerarquías que permiten que los empleados se identifiquen con su organización. En tercer lugar los materiales (instalaciones) que hace que una organización se distinga de las demás, y en cuarto lugar los conductuales que están relacionados con el comportamiento humano (formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo) que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Como se puede apreciar, la cultura es un bien intangible de la organización, algo que no se puede medir. Sin embargo, enseguida es percibido por alguien ajeno a la misma. Hablamos aquí de sentido de pertenencia, el cual responde, en gran parte, a la identificación con la cultura y valores de la organización, y conlleva una implicación de

los miembros de la entidad que va más allá de su relación formal con la misma. El sentido de pertenencia tiene más que ver con el ser, con formar parte, que con el estar (Arizcuren 2008).

El concepto de cultura organizacional está interrelacionado con el de identidad organizacional, ya que como dice Ochoa Jimenez (2014) cada organización posee distintas características que la hace especial y diferentes. De tal forma que ciertos elementos fundamentales desde su origen, desarrollo y permanencia vienen a dar un sentido de orientación a la propia organización, así como pertenencia a los miembros que forman parte de ella.

La identidad organizacional es un conjunto de atributos y valores que toda entidad o cualquier colaborador posee: su personalidad, su razón de ser o su espíritu. Es también la imagen que manifiesta la entidad a través de la personalidad de sus colaboradores (Chiavenato, 2010).

Maqueda (2010), refiere que la identidad organizacional, muestra la personalidad de la organización y alcanza todas las formas de expresión de la institución, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento. Esta identidad se muestra por medio de tres canales: Mensajes verbales(información verbal), simbolismos (lo que se desea representar) y por último, el comportamiento como el canal fundamental que da origen a una identidad corporativa.

Finalmente, Jiménez (2010), define que la identidad organizacional es la fusión de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su modo de ser, actuar y de relacionarse. Asimismo, dentro de la identidad organizacional se tendrá en cuenta los físicos o visuales como la marca, el logo y los culturales (visión, misión, objetivos, creencias de valores).

Una de las variables con las cuales la identidad organizacional se relaciona, es con el compromiso laboral, ya que para Robbins (2009) este último se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas, y desea mantener una relación con ella. Aquí se incluye la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000).

Las características del compromiso laboral son: la satisfacción que es el estado en el que se encuentra el trabajador con su empresa, la implicación que se refiere a la conexión que establece la empresa con sus trabajadores en cuanto a los valores, la cultura de la organización y con la adquisición de la visión de la misma. Otra característica es el orgullo de pertenencia que es la medida de la opinión del trabajador reflejada en relación a su sentido de pertenencia dentro de la organización, también está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio al cliente. La vinculación es la medida que también se proporciona con la opinión de los trabajadores con relación al concepto que tienen ellos sobre organización para la que

trabajan, como hacia sus productos, servicios y marcas, manifestando dicha opinión en público (Robbins, 2009)

En las conceptualizaciones estudiadas por Harter, Schmidt y Hayes (2002) se señala que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

Tarore (2016), estudió los efectos de la cultura organizacional, el aprendizaje, empoderamiento y compromiso en el desempeño de las mipymes. Con una muestra de 354 propietarios, analizó los datos obtenidos mediante ecuaciones estructurales y análisis confirmatorio para establecer de acuerdo a sus resultados, que la cultura organizacional y el aprendizaje tienen efectos en el compromiso; el empoderamiento y la cultura a su vez inciden en los resultados de desempeño de las mipymes.

En el mismo sentido Ortiz, Daza y Labarcés (2014), estudiaron el desarrollo de estrategias para favorecer el aumento de la productividad de los operadores turísticos de Santa Marta, caracterizando la cultura organizacional a través de las condiciones físicas de trabajo, el entorno laboral y el comportamiento organizacional, entre sus principales hallazgos resalta que estas organizaciones cuentan con colaboradores que manifiestan tener buenas relaciones interpersonales y comunicación; los empleados sienten apoyo en

la forma en que se resuelven los conflictos, se sienten satisfechos con la condiciones laborales, equipos y la seguridad que se les ofrece, lo que les facilita tomar decisiones y el trabajo en equipo; este conjunto de elementos permiten mantener niveles de productividad adecuados para el logro de los objetivos empresariales.

Ahora bien, en el proceso de gestión de la cultura e identidad organizacional, los líderes desempeñan un papel fundamental. No solo tienen un papel de creadores y transformadores de la cultura, sino también de comunicadores y mantenedores de la misma. Ya que como dice Siliceo, Casare, Gonzalez (1999), el líder es en realidad, un constructor de la cultura organizacional.

Si bien los temas clave son comunicados a través de varios canales de comunicación, los líderes pueden verificar si han sido comprendidos y discutirlos con su equipo debido a la cercanía que comparten en el día a día. Esto permite aclarar cualquier duda que pueda surgir en la ejecución diaria. En todos los niveles de la organización, es importante contar con comentarios por parte de los colaboradores, para que la estrategia de comunicación se enriquezca con las necesidades de la empresa y pueda adaptarse a la realidad organizativa.

Ford y Heaton (2001) dicen que las culturas intensas se refuerzan mediante un sólido compromiso de los directivos hacia los valores culturales. Los líderes son ejemplos, y como tales, son seguidos por sus equipos. Es de extrema relevancia que los líderes no sólo conozcan y transmitan la cultura, sino también que crean en ella

Barreto y Azeglio (2013), formularon un estudio en el sector turístico de Buenos Aires, Argentina y concluyen que una adecuada capacitación del recurso humano, motivación del personal y el trabajo grupal se vinculan con el estilo de liderazgo; lo anterior está relacionado con la formación profesional de los gerentes responsables de la toma de decisiones en las organizaciones participantes en el estudio.

El liderazgo es una característica humana que tiene un impacto directo en las organizaciones, pudiendo ser tanto positivo como negativo, y transformando el entorno en el que se encuentra presente (Terrazas, 2015). Se han realizado estudios que fundamentan una relación entre el estilo de liderazgo de los empresarios y la gestión del conocimiento, así como el diseño, implementación y evaluación de estrategias dentro de la planificación estratégica (Pedraja y Rodríguez, 2008). De manera similar, ciertos estilos de liderazgo, como el transformacional, influyen en la cultura empresarial, fomentando la innovación y aumentando la competitividad de las empresas.

Las investigaciones han demostrado que la capacidad profesional, la comunicación, el compromiso con la organización y la resolución de problemas están relacionados con las competencias y el rendimiento del liderazgo en las organizaciones del sector turístico en Holguín, Argentina (Zayas, 2011).

Un liderazgo efectivo requiere una comunicación clara, abierta y efectiva, mientras que una comunicación interna sólida, facilita el liderazgo inspirador, la motivación de los empleados, la construcción de relaciones y la mejora continua en la organización (Arizcuren 2008).

La comunicación interna se produce en todas las organizaciones, ya sea de manera espontánea o deliberada. Consiste en un conjunto de pautas que definen la relación entre las personas y grupos que forman parte de las organizaciones. Estas pautas pueden ser más o menos formales, es decir, seguir o no reglas establecidas, y cuando están orientadas hacia la mejora de la organización, buscan fomentar la cooperación, la participación y la coordinación de todos los miembros. Los procesos de comunicación interna son fundamentales para mantener a la organización interconectada e integrada (Arizcuren 2008).

La comunicación interna es una responsabilidad compartida por todos. Todos tenemos el papel de escuchar y de ser emisores y receptores. Cada miembro de la organización debe adoptar una actitud comunicativa. Sin embargo, es responsabilidad exclusiva de la dirección gestionarla de manera efectiva. Es por ello que el liderazgo, permite dar significado y dirección a cada tarea, de manera que cada individuo comprenda claramente la importancia de su contribución a los procesos y cómo su función y actividad se relacionan con las de los demás. Esto implica agregar valor a los equipos y lograr que el protagonismo recaiga en ellos más que en las personas seleccionadas (Arizcuren 2008).

La actuación en comunicación interna debe ser coherente con el Plan Estratégico, con la cultura, identidad organizacional y con los objetivos de la organización. La planificación debe ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Sólo si se conoce y se comparte el proyecto, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad (Arizcuren 2008).

El Plan de Comunicación reúne el conjunto de estrategias y acciones que se van a poner en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, la participación, etc. Todo plan de comunicación nace a partir de un Plan Estratégico, o a partir de los objetivos estratégicos que la entidad tenga marcados. Su objetivo es acompañar al desarrollo e implantación del mismo para lograr los resultados esperados. Una vez transcurrido el plazo de ejecución de ambos planes, habrá que valorar en qué medida el de comunicación ha contribuido a conseguir los objetivos del Plan Estratégico (Arizcuren 2008).

La comunicación interna implementa y utiliza canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. Estos pueden agruparse en tecnológicos y tradicionales. Los primeros se caracterizan por su soporte digital (intranet, blogs, newsletters electrónicas, foros), mientras que los segundos se caracterizan por desarrollarse en papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara) como por ejemplo: capacitación, seminarios y talleres (Brandolini 2008).

8. Plan de Trabajo

8.1 Actividades

En base a los objetivos específicos planteados, se propone el siguiente plan de actividades .

Con respecto a los objetivos conocer las características específicas de comunicación interna y su rol en los procesos de cambio organizacional y adquirir pautas para una comunicación interna eficiente en los mandos medios de hotel Howard Johnson, se propone una capacitación en comunicación interna. La misma será llevada a cabo en la sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Esta capacitación consta de tres encuentros los días 6, 13 y 20 de septiembre del corriente año (2023), los cuales tendrán una duración de aproximadamente 5 horas cada uno. Los participantes serán los 10 empleados del hotel que ocupan cargos medios.

El objetivo de la misma es que los participantes adquieran pautas para una comunicación interna eficiente que les permita aumentar el potencial como comunicadores. Se buscará además, conocer las características específicas de este tipo de comunicación y su rol en las organizaciones, como así también, detectar los elementos de la cultura de la organización eligiendo los mejores canales de comunicación tradicionales, digitales o 2.0 que fortalezcan la comunicación interna.

Al finalizar cada encuentro se plantea una encuesta de satisfacción para recopilar información que muestre conformidad/disconformidad sobre la capacitación brindada.

Antes de retirarse del recinto, se entregará a cada participante una taza que no solo tiene el logo del hotel, sino que además posee una frase motivadora (Ver anexo 4).

Es importante mencionar que, con el fin de asegurar la asistencia de los 10 integrantes, se cancelará su agenda laboral con al menos 40 días de anticipación en los días y horarios establecidos.

Con respecto al objetivo específico detectar los elementos de identidad organizacional para elegir los mejores canales de comunicación en el hotel Howard Johnson, se propone una dinámica de focus group a realizarse en la sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

A través de esta técnica, se pretende la participación de 10 mandos medios del hotel. Serán dos encuentros los días 4 y 11 de octubre del corriente año (2023), quienes tendrán una duración de dos horas cada uno, donde se formularán preguntas, manteniendo el flujo de la conversación y promoviendo la participación activa de los miembros del grupo.

Quien actuará como moderador, será un psicólogo organizacional, quien desempeñará el papel de guía. El mismo, contará con una grabadora de audio y/o video

para registrar el intercambio comunicativo del grupo focal, tratando de minimizar el ruido y los elementos distractores para propiciar la concentración del grupo.

Antes de iniciar un grupo de enfoque, se establecerán los convenios iniciales, explícitos e implícitos, y se aclaran los propósitos de la reunión. Debe quedar claro quién pregunta y quién (es) responde (n). Esto se acuerda desde la invitación a participar, y se reafirma al inicio de la entrevista colectiva. Posterior a esto se entregará a cada participante, un consentimiento informado asegurando el respeto a sus derechos, promoviendo su autonomía y protegiendo su bienestar durante la técnica.

Es importante volver a mencionar aquí que, con el fin de asegurar la asistencia de los 10 integrantes, se cancelará su agenda laboral con al menos 40 días de anticipación en los días y horarios establecidos.

El psicólogo contará con una guía de entrevista, en la cual se plantean preguntas abiertas relacionadas con los objetivos de la dinámica. Cuando se haya agotado la guía, se da por terminada la sesión. Inmediatamente después de la reunión se deberá respaldar el audio o el video para conservar una o más copias del material primario, y entonces se procede a su transcripción, que se realiza de manera literal y ordenada. Una vez en palabras, el texto se convierte en un documento analizable, sin la presencia de los sujetos.

8.1.1 Capacitación

Capacitación en comunicación interna

Día 1 - Jornada Capacitación

Fecha: 6 de septiembre de 2023

Modalidad: Presencial

Lugar: Sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Tiempo estimado: 8 a 13 hs.

Responsable: Psicólogo organizacional

Tema: Introducción a la comunicación interna.

Recursos materiales: 10 sillas, 1 mesa, 1 computadora, 1 proyector

Participantes: 10. Gerente de front desk, responsable comercial, Jefe de mantenimiento, Jefe de seguridad, coordinación de recreación, jefe de housekeeping, gerente de administración, gerente de recursos humanos, responsable de recursos humanos y marketing y concesionario.

Recurso de contenido: Filminas (Ver anexo 5)

Presupuesto: \$ 24.000 (Son Pesos Argentinos Veinticuatro mil)

Horario	Temática (Ver anexo 5)
8.00 a 10 hs	Principios básicos para la gestión de la comunicación.
	Significado de la Comunicación Interna.
	Los objetivos de la Comunicación Interna.
10 a 10.30 hs	Receso
10.30 a 12.30 hs	Tipos de Comunicación Interna.
	Niveles de participación en Comunicación Interna.
	El rumor.
	La importancia de la escucha .
Evaluación	Se realiza una evaluación para conocer qué conceptos se llevan (ver anexo 2)

Día 2 - Jornada Capacitación

Fecha: 13 de septiembre de 2023

Modalidad: Presencial

Lugar: Sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Tiempo estimado: 8 a 13 hs.

Responsable: Psicólogo organizacional

Tema: Cultura Organizacional y Comunicación.

Recursos: 10 sillas, 1 mesa, 1 computadora, 1 proyector

Participantes: 10. Gerente de front desk, responsable comercial, Jefe de mantenimiento, Jefe de seguridad, coordinación de recreación, jefe de housekeeping, gerente de administración, gerente de recursos humanos, responsable de recursos humanos y marketing y concesionario.

Recurso de contenido: Filminas (Ver anexo 6)

Presupuesto: \$ 24.000 (Son Pesos Argentinos Veinticuatro mil)

Horario	Temática (Ver anexo 6)
8.00 a 10 hs	Cultura e Identidad organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
	Desarrollo de la Cultura.
	Clasificación de la cultura organizacional.
10 a 10.30 hs	Receso
10.30 a 12.30 hs	Claves para la gestión del cambio organizacional.
	La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
	Cultura y ética en la organización.
Evaluación	Se realiza una evaluación para conocer qué conceptos se llevan (Ver anexo 2)

Día 3 - Jornada Capacitación

Fecha: 20 de septiembre de 2023

Modalidad: Presencial

Lugar: Sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Tiempo estimado: de 8 a 13 hs.

Responsable: Psicólogo organizacional

Tema: Canales de Comunicación interna

Recursos: 10 sillas, 1 mesa, 1 computadora, 1 proyector

Participantes: 10. Gerente de front desk, responsable comercial, Jefe de mantenimiento, Jefe de seguridad, coordinación de recreación, jefe de housekeeping, gerente de administración, gerente de recursos humanos, responsable de recursos humanos y marketing y concesionario.

Recurso de contenido: Filminas (Ver anexo 7)

Presupuesto: \$ 24.000 (Son Pesos Argentinos Veinticuatro mil)

Horario	Temática (ver anexo 7)
8.00 a 10 hs	Medios y acciones
	Mensaje Clave
	Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
	House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs
	Red de facilitadores
	Comunicación 2.0
10 a 10.30 hs	Receso
10.30 a 12.30 hs	Acceso y disponibilidad
	Igualdad
	Usabilidad
	Participación y Confianza
	Interacción - Colaboración

Evaluación	Se realiza una evaluación para conocer qué conceptos se llevan (Ver anexo 2)
------------	--

8.1.2 Focus Group

Día 1 - Primer encuentro

Fecha: 4 de octubre de 2023

Modalidad: Presencial

Lugar: Sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Tiempo estimado: 10 a 12 hs.

Responsable: Psicólogo organizacional

Participantes: 10 mandos medios.

Recursos: sillas, mesas, marcadores, post it, pizarra

Presupuesto: \$ 10.000 (Son Pesos Argentinos Diez mil)

Horario	Temática
10 a 10.30 hs	Se realiza una introducción en la que se presenta al grupo de trabajo, motivo y finalidad de la convocatoria. Se entregará además el consentimiento informado (Ver anexo 1). En toda la dinámica, se propondrá el uso de material físico como post-it, marcadores y pizarra. De esta manera se pedirá trazar físicamente las respuestas de los participantes en un mural. Con el que no solo se dinamiza el proceso entero del focus group sino que, en el cierre de cada dinámica y en su fase final, se posibilitará al grupo observar la totalidad de la información levantada y generar un momento de discusión y análisis grupal colectiva.

10.30 a 10.45 hs	Espacio de autopresentación: se le pide a cada participante un breve presentación primero escribiendo en un post-it y luego de manera oral.
10.45 a 11.15 hs	<p>Preguntas y guía de discusión: se plantean una serie de preguntas abiertas que guían la discusión y ayudan a obtener información relevante. Algunas de las preguntas serían:</p> <p>¿Cuáles crees que son los valores fundamentales del hotel?</p> <p>¿Qué hace que este hotel sea único y diferente de otros?</p> <p>¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en términos de la identidad organizacional?</p> <p>¿Cuál es la imagen que te gustaría proyectar como empleado de este hotel?</p> <p>¿Cómo describirías la cultura laboral y el ambiente de trabajo aquí?</p> <p>¿Qué estrategias de comunicación interna consideras efectivas?</p> <p>Se anima a todos los participantes a compartir sus opiniones y experiencias plasmándolo en los distintos post it otorgados volviendo tangibles y visibles todas las ideas.</p>
11.15 a 12 hs	<p>Mural de Identidad: Se pide a todos los participantes, colocar los post-it en la pizarra, con el fin de agrupar y organizar las ideas de manera visual.</p> <p>Se propone interacción e intercambio de los distintos puntos de vista entre los miembros del focus group.</p>
Evaluación	Se realiza una evaluación para conocer qué conceptos se llevan (Ver anexo 4)

Día 2 - Segundo encuentro

Fecha: 11 de octubre de 2023

Modalidad: Presencial

Lugar: Sala de eventos y convenciones del Hotel Howard Johnson.

Tiempo estimado: de 10 a 12 hs.

Responsable: Psicólogo organizacional

Participantes: 10 mandos medios.

Recursos: sillas, mesas, marcadores, post it, pizarra

Presupuesto: \$ 10.000 (Son Pesos Argentinos Diez mil)

Horario	Temática
10 a 10.30 hs	Se realiza una introducción en la que se presenta al grupo de trabajo, motivo y finalidad de la convocatoria. Se entregará además el consentimiento informado (Ver anexo 1). En toda la dinámica, se propondrá el uso de material físico como post-it, marcadores y pizarra. De esta manera se pedirá trazar físicamente las respuestas de los participantes en un mural. Con el que no solo se dinamiza el proceso entero del focus group sino que, en el cierre de cada dinámica y en su fase final, se posibilitará al grupo observar la totalidad de la información levantada y generar un momento de discusión y análisis grupal colectiva.
10.30 a 10.45 hs	Historia y valores: se pretende explorar y definir los valores claves del hotel, a través de historias y experiencias compartidas por los empleados. Pide a los participantes que piensen en valores importantes que deben ser parte de la identidad organizacional del hotel. Cada participante debe escribir uno o dos valores en las tarjetas o hojas de papel y luego compartirlos en voz alta con el grupo.
10.45 a 11.15 hs	Una vez que se hayan identificado los valores clave, pide a los participantes que compartan una historia o experiencia personal que ilustre cómo han vivido o presenciado esos valores en acción dentro del hotel. Se anima a que las historias sean lo más concretas y detalladas posible.
11.15 a 12 hs	Mural de Identidad: Se pide a todos los participantes, colocar los post-it en la pizarra, con el fin de agrupar y organizar las ideas de manera visual. Reflexión y discusión: Después de cada historia compartida, fomenta una discusión abierta en el grupo.
12 a 12.15 hs	Se realiza una evaluación para conocer qué conceptos se llevan (Ver anexo 4). Además se otorga a cada participante una taza de regalo (Ver anexo 3)

8.2 Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt					
Tiempo Activ.	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Capacitaciones					
Focus Group					

8.3 Recursos

Recursos	
Humano	1 Psicólogo laboral: 16 horas implementación de Focus Group y Capacitación en comunicación Interna. 25 horas de elaboración y evaluación del plan de intervención
Materiales	10 marcadores 20 post it 10 tazas 1 mesa 10 sillas 1 computadora 1 proyector 1 pizarra
Contenido	Filminas Powerpoint

8.4 Presupuesto

Presupuesto		
	Precio Parcial	Precio Total
Elaboración y Evaluación del plan de capacitación en comunicación interna (15 horas)	\$ 5.000,00	\$ 75.000,00

Implementación de capacitación en interna (12 horas)	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Elaboración y evaluación de focus group (10 horas)	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00
Implementación de focus group (4 horas)	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00
10 marcadores	\$ 300,00	\$ 3.000,00
20 post it	\$ 500,00	\$ 10.000,00
10 tazas	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00
Presupuesto Total		\$ 248.000,00

8.5 Evaluación

Para llevar a cabo tanto la evaluación de capacitación interna como de focus group, se implementaron encuestas de satisfacción (Ver anexo 2 y 4).

El objetivo de las mismas implica un análisis de la eficiencia y efectividad de ambas técnicas metodológicas. Es decir, evaluar el proceso de aprendizaje de los 10 participantes y la calidad de la instrucción recibida .

La encuesta cuenta con preguntas cerradas, las cuales permiten obtener datos cuantitativos que brindan una medida objetiva de la satisfacción de los participantes. estas preguntas proporcionan una estructura clara y definida, lo que facilita el análisis comparativo de los resultados. Además se obtiene información cuantitativa que puede ser analizada estadísticamente.

Las preguntas abiertas permiten obtener información cuantiosa, valiosa y detallada. Estas preguntas abren un espacio para que los participantes expresen sus opiniones, sugerencias y experiencias de manera libre. Las respuestas abiertas brindan percepciones cualitativas que pueden revelar aspectos no considerados en las preguntas cerradas.

La combinación de preguntas en la encuesta de satisfacción permite obtener una evaluación más completa y equilibrada tanto de la capacitación en comunicación interna como de la técnica en focus group.

9. Resultados Esperados

Se espera que los participantes asistan a la totalidad de encuentros para que la intervención sea lo más eficiente posible. Para ello se cancelará la agenda laboral de los mismos, con 40 días de anticipación aproximadamente.

Con la implementación de una capacitación en comunicación interna se espera que los mismos conozcan las características específicas de las mismas y que adquieran pautas para una comunicación eficiente.

Será necesario que los jefes tengan una mayor apertura para permitir una retroalimentación de todo su equipo de trabajo. Si bien es cierto, al parecer existe una buena comunicación dentro de la empresa, esta se podría mejorar implementando estrategias que permitan que el 100% del personal se pueda comunicar con sus superiores de la misma forma que con sus compañeros (Cavagnaro 2022)

Se espera además, que la comunicación interna- como herramienta empresarial- se gestione pensando que uno de sus objetivos es retener en el seno de las compañías a todas las personas que son decisivas para lograr el éxito. Porque es evidente que todo cuanto contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial del empleado y la gestión de su talento, a la larga y de manera objetiva, redundará en una mayor productividad y en un mayor beneficio empresarial (Díaz Ramos 2014)

Con la implementación de la técnica de focus group, se espera que los participantes puedan detectar los elementos de identidad organizacional para elegir los mejores canales de comunicación en el hotel Howard Johnson.

Será necesario que la empresa sostenga el proceso de inducción a los nuevos integrantes con la finalidad de que tengan una visión clara de hacia dónde se dirige la empresa, aumentando los esfuerzos para que las políticas sean conocidas y puestas en práctica por todos. La empresa deberá poner mayor esfuerzo en hacer vivir a sus colaboradores su cultura organizacional.

Es primordial que los colaboradores se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa, favoreciendo su continuidad en el entorno empresarial, a lo largo del tiempo. Es por ello que se espera que la organización enfoque sus esfuerzos en comunicar de manera efectiva su identidad organizacional a sus colaboradores internos. Generando relaciones que estimulen al logro de metas, que mejoren su rendimiento y aumente su productividad (Valencia 2020).

10. Conclusiones

La gestión de conceptos tales como identidad organizacional y cultura organizacional a través de un plan de comunicación interna debería ser una prioridad para la empresa contribuyendo al mejoramiento y crecimiento de la misma. Para ello es necesario gestionarlo desde el líder más alto hasta el colaborador más nuevo.

Algunas de las fortalezas que tiene este trabajo de intervención es la implementación de la capacitación en comunicación interna y técnica de focus group ya que dichas jornadas demuestran que la comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, identidad organizacional, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva el desarrollo Organizacional (Balarezo 2014).

La capacitación en comunicación interna ser un eje fundamental de la empresa y tiene como objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y servicios. Se intenta demostrar que a través de la comunicación eficaz, los empleados tendrán un mejor desempeño y se sienten más comprometidos (Balarezo 2014).

La elección de la técnica del grupo focal como método para explorar y comprender los elementos característicos de la identidad organizacional, permite la

interacción directa y dinámica entre los participantes, lo que facilita la detección y análisis de aspectos relevantes.

Al reunir a un grupo de empleados , se crea un ambiente propicio para compartir perspectivas individuales , experiencias y percepciones en relación con la identidad organizacional. Se fomenta además la generación de ideas y reflexión conjunta, lo que permite descubrir aquellos elementos claves que conforman la identidad organizacional.

Sin embargo pueden encontrarse algunas debilidades. Entre ellas se encuentra la muestra elegida que se limitó a un grupo selecto de 10 empleados que ocupan cargos medios dentro del Hotel, en lugar de incluir a la totalidad del recurso humano. Esto puede posibilitar que las perspectivas y experiencias de otros colaboradores no se hayan tenido en cuenta de manera adecuada. La inclusión de empleados de diferentes niveles jerárquicos hubiera permitido una comprensión más completa de la dinámica organizacional.

Otra limitación se relaciona con la falta de asistencia y participación directa en el lugar de estudio. Debido al formato de trabajo final se realizó la tesis basándose únicamente en la información proporcionada por ellos. Esta situación limitó una perspectiva integral, más completa y detallada.

Se sugiere que futuras investigaciones se posibilite una mayor participación directa en el campo para enriquecer aún más los hallazgos y que también pueda

ampliarse la muestra con la incorporación de empleados de diferentes niveles jerárquicos para obtener una visión más representativa.

Referencias

- Aquino, K.; Diane, R. (2020). *Cultura organizacional en los hoteles de categoría de cuatro estrellas de la ciudad de Cajamarca*. Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca, Perú.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. USAT Escuela de economía. Perú.
- Arizcuren, A; Cabezas, E; Cañequé, N. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. Madrid. España
- Aznar, J.; Sayeras, J.; Galiana, J.; Rocafort, A. (2016). *Sustainability commitment, new competitors presence, and hotel performance*. Sustainability 8: 755-768.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). *La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina*. Estudios y Perspectivas del Turismo.

- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/record/2010-19281-002>
- Brandolin, A.; Gonzalez, M.; Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. (1a ed.). Buenos Aires.
- Cáceres, P. (2000). *El compromiso organizacional: un concepto actitudinal*. Recuperado: www.psenda.cl/asesorialempresalpaperlab/comp/compromiso.html.
- Cañada E. (2015): *Las que limpian los hoteles*. Editorial Icaria. España
- Castells, M. (2001). *La Era de la Información. Vol. II: El poder de la identidad*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores
- Cavagnaro, W. (2022). *Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masaris de Piura tras el retorno de labores presenciales post Covid-19*. Universidad de Piura. Lima. Perú
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. 9th ed., p: 350. Mc Graw Hill, México.
- Davis, K; Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10a ed). México DF: McGraw Hill.
- Díaz, G. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala
- Días Ramos, C; Becerra, M.; Enriquez, A. (2014). *Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de puerto Vallarta Jalisco*. European Scientific Journal. Edition 2014 vol.10, No.29, p108-120.
- Espinoza, S. (2013). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Perú: Editorial Andrade.
- Ferreira, T.; Borges Ferreira, G; Johann, J; Rogis Flor Bertolini, G. (2019). *Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores*. Hotel Sustentable. Universidad Estadual del Oeste de Paraná Cascavel. Brasil.
- Ford, R.; Heaton, Ch. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Editorial: Paraninfo-Thomas Learning. Madrid, España.

Gallegos, V. (2003). *Desarrollo organizacional en un municipio: factores facilitadores y obstaculizadores del cambio*. Boletín del Programa de Pobreza y Políticas Sociales de SUR 45. Santiago de Chile, Chile.

González Oñate, C. (2010). *Nuevas estrategias de televisión: el desafío digital: identidad marca y continuidad televisiva*. Madrid: Editorial Ciencias Sociales

García, V. (2002). *El cambio organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas*. p21, 85-96. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Educación y Artes. México.

Griffin, R; Phillips, J; Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de Personas y Organizaciones*. (12a ed.). Editorial: Cengage Learning. Universidad Autónoma de México. México

Gordon, J. (2000). *Comportamiento organizacional*. (5.a ed). Editorial: Prentice Hall. México.

Harquail, C.; King, A. (2003). *Organizational identity and embodied cognition: A multi-level conceptual framework*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Seattle.

Harter, J.; Schmidt, F.; Hayes, T. (2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 268-279. APA PsycNet for institutions by the American Psychological Association.

Hernández, J.; Gallarzo, M.; Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organización. Enfoque Latinoamericano*. Editorial: Pearson Educación. México.

Huamán, R. (2022). *Identidad Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores en Hotel Casa Andina*. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Ica, Perú.

Jiménez, H. (2010). *Derecho Bancario*. Editorial EUNED. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

Jiménez, H. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Economía y Empresa. Editorial UOC. Barcelona, España.

Karpt, T. (2006). *Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership*. Journal of Change Management. 6: p. 3-20

Lillo, A. (2009). *El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas*. Cuadernos de Turismo, 24: 53-64. Universidad de Murcia. Murcia, España.

- Maqueda, M. (2010). *Protocolo empresarial: Una estrategia de marketing*. Editorial: ESIC. Barcelona, España.
- Martínez, E. (2020). *Análisis de la identidad organizacional en la universidad a partir de los académicos*. Universidad Autónoma de Barcelona. España
- Melissen, F.; Cavagnaro, E.; Damen, M. & Düweke, A. (2016) *Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?*. Journal of Vacation Marketing 22: p. 227–238.
- Monereo, C. (2011). *La identidad en la Educación: Necesidad, utilidad y límites*. Editorial: Narcea. España.
- Ochoa Jimenez, S. (2014). *Identidad, Estrategia y Desempeño Organizacional. Una aproximación teórico-práctica al estudio de las PYMES*. (p. 19-31). Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Ortiz, J.; Daza, A.; Labarcés, C. (2014). *La cultura Organizacional de los Operadores Turísticos de Santa Marta 2012-2013*. Clío América. 8(15), 22-35. Universidad de Magdalena. Colombia.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). *Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Revista Interciencia, 33(9), 651-657.

- Peralta Gómez, M.; Santofimio, M.; Segura, V. (2007). *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Universidad del Norte. Colombia.
- Quijano, R.; Argüelles, L & Medina, F. (2018). *Liderazgo en la cultura organizacional de Mipymes hoteleras*. Universidad Autónoma de Campeche. Campeche, México.
- Robin, C. F.; Valencia, J. C.; Muñoz, G. J.; Astorga, P. S. & Martínez, D. Y. (2016) *Attitude and behavior on hotel choice in function of the perception of sustainable practices*. *Tourism & Management Studies* 12: 60–66.
- Ramos Cadillo, P. (2020). *Liderazgo transformacional de directivos e identidad corporativa*. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Robbins, S. (2009). *Compromiso Organizacional*. Editorial: Prentice Hall. México.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Siliceo, A., Casares, D. & Gonzalez, I. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial: McGraw Hill. México.

Silva, P. M.; Agostini, M. R. & Langoski, L. M. (2015). *Redes de cooperación y sostenibilidad: estudio de caso de una cadena hotelera*. Revista de Administração da UFSM. Brasil.

Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª ed.). Editorial: Pearson Educación. México.

Terrazas, R. (2015). *Liderazgo Tridimensional*. Revista Perspectivas, 7-28.

Universidad Siglo 21 (2019). *Hotel Howard Jhonson. Cátedra de Seminario Final Psicología. Carrera Licenciatura en Psicología*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/18993/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>.

Valencia, D. (2020). *La identidad organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad alas peruanas, filial Tacna, en el periodo 2019*. Facultad de Ciencias Empresariales y Educación. Universidad Alas Peruanas. Perú.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Editorial Académica Española. España.

Velásquez, E. (2017). *Cultura organizacional y Compromiso laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial del Santa*. Universidad César Vallejos. Perú

Zayas, M. (2011). *El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico*. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, 4(11), 1-11.

Anexos

Anexo 1 - Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta intervención con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Licenciado en Psicología, Matrícula número

El objetivo de esta herramienta de Focus Group es conocer que ideas, creencias, valores y conceptos perciben los colaboradores sobre el concepto de identidad organizacional que promueve El Hotel Howard Johnson.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un espacio grupal. Esto tomará aproximadamente 120 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en

cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

.....

.....

.....

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo 2 - Encuesta de Satisfacción Post Capacitación en Comunicación Interna

Este cuestionario, que a su vez constituye la última tarea que debes realizar, tiene como finalidad proporcionar información sobre los diferentes aspectos del curso que has realizado, para, de esta manera, mejorar futuras ediciones. Indudablemente, el formato cerrado de cuestionario que te presentamos tiene algunas limitaciones, sobre todo a la hora de que quieras expresar tus opiniones. Por eso, además de las preguntas de formato libre que tienes al final del formulario, te rogamos encarecidamente que, con la mayor libertad, comuniques a tu tutor por correo electrónico cualquier aspecto que aquí no se haya podido contemplar.

Nombre del participante:

Fecha de la capacitación:

Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o satisfacción con las siguientes afirmaciones utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 representa "Totalmente de acuerdo".

1. La capacitación cumplió con mis expectativas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
2. Los contenidos de la capacitación fueron relevantes y útiles. 1..... 2..... 3.....
4..... 5.....
3. El facilitador fue conocedor del tema y presentó la información de manera clara y comprensible. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
4. Los materiales y recursos utilizados durante la capacitación fueron adecuados. 1.....
2..... 3..... 4..... 5.....

5. La duración de la capacitación fue suficiente para cubrir los temas de manera efectiva. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
6. La dinámica y participación durante la capacitación fueron alentadoras. 1.....2.....
3..... 4..... 5.....
7. Considero que la capacitación mejorará mi capacidad de comunicación interna en el trabajo. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
8. Recomendaría esta capacitación a otros compañeros de trabajo. 1..... 2.....
3.....4..... 5.....

Preguntas de desarrollo

9. ¿Cuál fue el principal concepto o idea que aprendiste durante la capacitación en Comunicación Interna?

- 10 ¿Cómo planeas aplicar los conocimientos adquiridos en tu trabajo diario?

- 11 ¿Qué estrategias o técnicas de comunicación interna mencionadas en la capacitación considera más relevantes para mejorar la comunicación en tu equipo o departamento?

12 ¿Cuáles fueron las principales herramientas o recursos presentados durante la capacitación que considera más útiles para fortalecer la comunicación interna en tu organización?

13 ¿Cómo te sientes respecto a tu capacidad para aplicar los principios de comunicación interna en situaciones cotidianas de trabajo?

14 ¿Cuál cree que fue el impacto de la capacitación en su comprensión y habilidades relacionadas con la comunicación interna?

15 ¿Hay algún aspecto que consideres que podría mejorarse en futuras capacitaciones sobre comunicación interna?

Gracias por tu participación y por brindarnos tu retroalimentación. Tus respuestas son valiosas para mejorar nuestros programas de capacitación.

Anexo 3 - Merchandising



Anexo 4 - Encuesta de Satisfacción Post Focus Group en Identidad Organizacional

Nombre del participante:

Fecha del focus group:

Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o satisfacción con las siguientes afirmaciones utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 representa "Totalmente de acuerdo".

1. El focus group me brindó la oportunidad de expresar mis ideas y opiniones sobre la identidad organizacional de nuestra empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
2. La dinámica del focus group fomentó la participación activa de todos los participantes. 1.....2.....3..... 4..... 5.....
3. Considero que el focus group ayudó a identificar y comprender mejor los conceptos clave relacionados con nuestra identidad organizacional. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
4. La facilitación del moderador fue efectiva para guiar la discusión y mantener el enfoque en la identidad organizacional. 1..... 2..... 3..... 4.....5.....
5. El ambiente del focus group fue seguro y respetuoso, lo que me permitió compartir libremente mis ideas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
6. Considero que el focus group fue una experiencia valiosa para fortalecer nuestra identidad organizacional. 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

7. Recomendaría la realización de focus groups adicionales para seguir trabajando en nuestra identidad organizacional. 1..... 2.... 34..... 5.....

Preguntas de desarrollo

8. ¿Cuál fue el principal concepto o idea que aprendiste durante la técnica de focus group?

9 ¿Cómo planeas aplicar los conocimientos adquiridos en tu trabajo diario?

10 ¿Qué información sobre identidad organizacional mencionadas durante la técnica de focus group considera más relevantes?

11 ¿Cuáles fueron las principales herramientas o recursos presentados durante la técnica de focus group considera más útiles para fortalecer la identidad organizacional en tu lugar de trabajo?

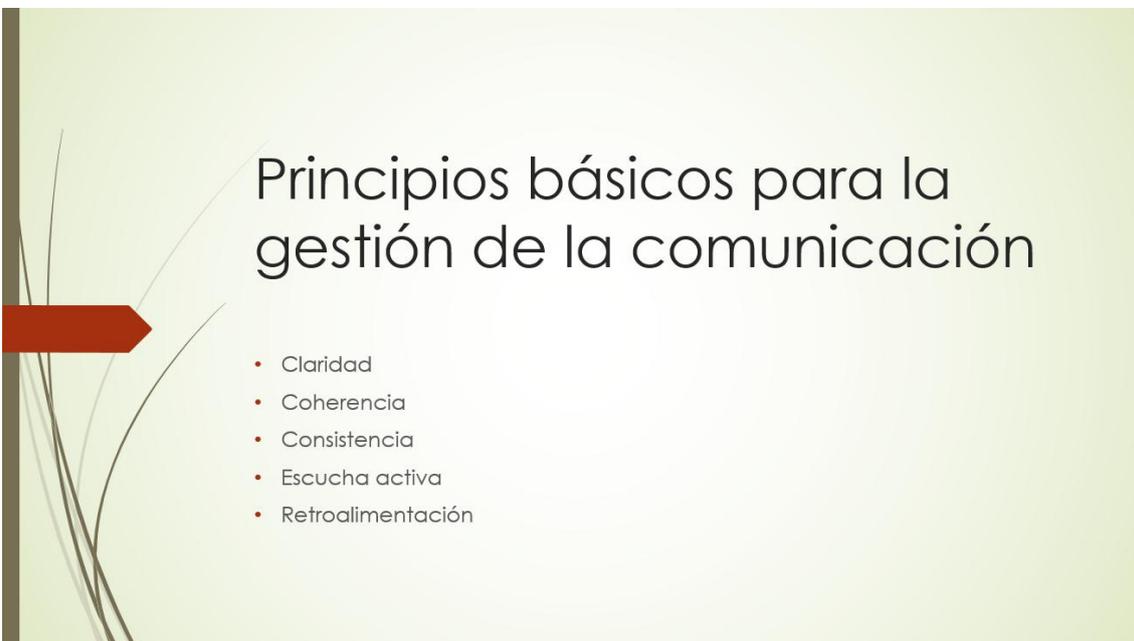
12 ¿Cómo te sientes respecto a tu capacidad para aplicar los principios de identidad organizacional en situaciones cotidianas de trabajo?

13 ¿Cuál cree que fue el impacto de la técnica de focus group en su comprensión sobre identidad organizacional?

14. ¿Hay algún aspecto que consideres que podría mejorarse en futuras técnicas de foco grupales?

Gracias por tu participación y por brindarnos tu retroalimentación. Tus respuestas son valiosas para mejorar nuestros programas de capacitación.

Anexo 5 - Capacitación en Comunicación Interna





Significado de la Comunicación Interna

- Intercambio de información y mensajes dentro de una organización
- Transmitir información, ideas, directrices y noticias a todos los miembros de la organización para promover la comprensión, la cooperación y la alineación en el logro de los objetivos comunes.



Objetivos de la Comunicación Interna:

Informar
Motivar: Fomentar la colaboración
Construir cultura organizacional
Fomentar la colaboración
Mejorar el clima laboral



Tipos de Comunicación Interna:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal
- Comunicación diagonal



Niveles de participación en Comunicación Interna:

- Comunicación unidireccional
- Comunicación bidireccional
- Comunicación multidireccional



Niveles de participación en Comunicación Interna:

Comunicación unidireccional
Comunicación bidireccional
Comunicación multidireccional



¿Qué es el rumor? Un tipo de comunicación informal que se propaga rápidamente dentro de una organización

¿Por qué es importante la escucha activa? Permite comprender, interpretar y responder adecuadamente a los mensajes y necesidades de los empleados.

Bibliografía

Avilia Lammerlyn, R. (1999). *RR. PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora* (3.ª edición). Buenos Aires, Argentina: Revista Imagen.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1.ª edición). Barcelona, España: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Ed.). (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Anexo 6 - Capacitación en Comunicación Interna



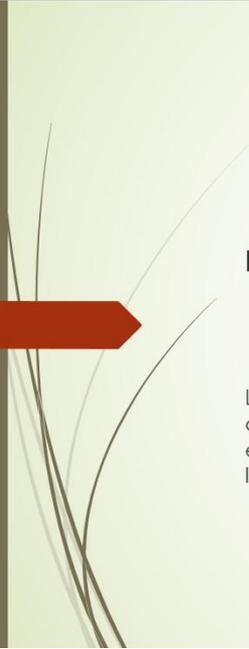
Capacitación en comunicación interna

Hotel Howard Johnson
Miércoles 13 de septiembre



Identidad Organizacional

La IO se construye como resultado de un proceso autorreflexivo consistente en dar respuesta a dos interrogantes: ¿quiénes somos como organización? y ¿por qué existimos? A diferencia de la cultura organizacional, la IO es un concepto profundamente relacional (que se construye como resultado del cruzamiento acaecido entre las interpretaciones de los miembros y los significados compartidos acerca de lo que la organización es y cuáles son sus elementos más distintivos y cómo se diferencian de sus competidores



Identidad Organizacional

La construcción simbólica de la IO es comunicada a los miembros de la organización por la alta dirección, pero es interpretada y promulgada por estos últimos en función de los patrones culturales, las experiencias laborales y la influencia social de las relaciones externas con el entorno



Identidad Organizacional

Los miembros expresan su comprensión de su cultura organizacional a través de la identidad organizacional, lo que a su vez afecta la percepción de otros fuera de la organización sobre esta. La percepción de los externos, o la imagen organizacional, a su vez, afecta la identidad organizacional, que nuevamente se refleja en los elementos centrales de la cultura organizacional

Cultura organizacional

La cultura de una organización es lo que la define, distingue y la hace única frente a otras. Es el conjunto de normas, hábitos, símbolos, creencias y valores que configuran su identidad.

Funciones de la cultura organizacional





Tipos de cultura

- *Cultura débil-disfuncional:*
- *Cultura fuerte-disfuncional*
- *Cultura débil-funcional*
- *Cultura fuerte-funcional*



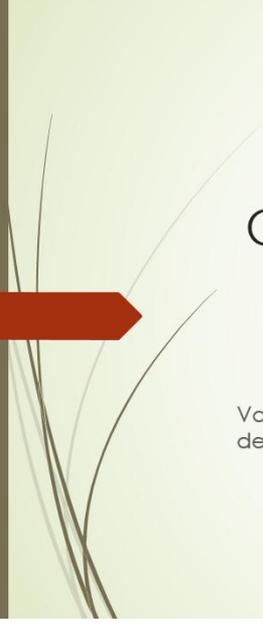
Claves para la gestión del cambio organizacional

Liderazgo efectivo
Comunicación clara
Participación y empoderamiento.
Gestión del talento
Planificación y seguimiento
Gestión de resistencias
Evaluación y aprendizaje



La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión

1. Claridad
2. Consistencia
3. Persuasión
4. Relevancia
5. Autenticidad
6. Interactividad
7. Retroalimentación



Cultura y ética en la organización

Valores, normas y creencias compartidas que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización.



Bibliografía

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y El liderazgo. Una visión dinámica* . Barcelona, ES: Plaza & Janes.

Etkin, J. (1994). *La doble moral en las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada* . Buenos Aires, AR: Mc.Graw-Hill.

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

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación.

Anexo 7 - Capacitación en Comunicación Interna



Capacitación en comunicación interna

Hotel Howard Johnson
Miércoles 20 de septiembre



Mensaje Clave

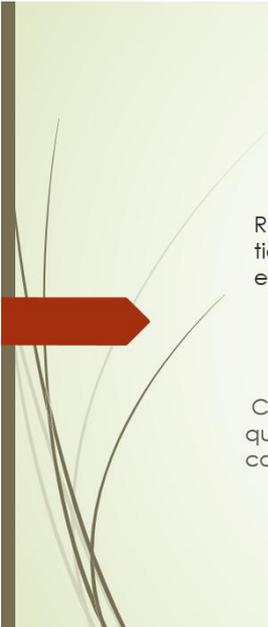
Idea central o un conjunto de conceptos que una organización desea comunicar de manera efectiva a su audiencia. Es la información principal que se pretende transmitir y que resume los aspectos más importantes de un tema o una estrategia.

Canales de comunicación interna

Tradicionales
Digitales

Canales de comunicación interna que pueden ser utilizados en una organización

- House Organ
- Newsletter
- Cartelera
- E-mail
- Brochure
- Intranet
- Manuales
- Videos
- Blogs



Red de facilitadores: grupo de personas dentro de una organización que tienen el rol de facilitar la comunicación y el intercambio de conocimientos entre diferentes equipos, departamentos o niveles jerárquicos.

Comunicación 2.0: se refiere al uso de herramientas y plataformas en línea que permiten la interacción y participación activa de los empleados en la comunicación interna



Bibliografía

Brandolini, A., & González Frigoli, M. (Mayo 2009). Comunicación interna. Buenos Aires: Editorial La Crujía.