



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE VALOR AL ASOCIADO
PARA EL HOTEL JW MARRIOTT QUITO EN BASE A LOS
LINEAMIENTOS DE MARRIOTT INTERNACIONAL”**

Realizado por:

GIANNELA ELIZABETH TRUJILLO RUEDA

Director del proyecto:

Mgs. María Gabriela Dueñas Flor

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, Febrero 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Giannela Elizabeth Trujillo Rueda, con cédula de identidad # 1717058968-8, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Giannela Elizabeth Trujillo Rueda

C.C.: 171705896-8

DECLARATORIA

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE VALOR AL ASOCIADO PARA
EL HOTEL JW MARRIOTT QUITO EN BASE A LOS LINEAMIENTOS DE
MARRIOTT INTERNACIONAL”**

Realizado por:

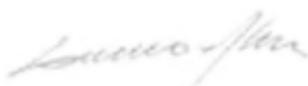
GIANNELA ELIZABETH TRUJILLO RUEDA

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor

MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

quien considera que constituye un trabajo original de su autor



MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

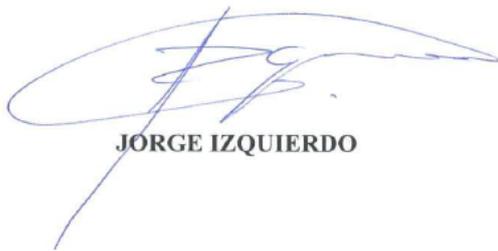
Quito, Febrero 2019

Los Profesores Informantes:

Sarah Spitz

Jorge Izquierdo

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



JORGE IZQUIERDO



SARAH SPITZ

Quito, Febrero 2019

DEDICATORIA

Dedico la culminación de esta etapa a mis padres, Margarita y Gandhi quienes me han brindado su amor y apoyo incondicional durante el transcurso de mi vida.

A mis abuelitos Piedad y Rafael (+), a mi tía Reyna, quienes con su cariño y paciencia me han sostenido siempre.

A mi hermano y mi cuñada, Gandhi Javier y Gaby, quienes con su ejemplo me han mostrado que el trabajo en equipo permite alcanzar grandes logros.

A mis sobrinas, Ainhoa y Olivia, quienes con su dulzura alegran mis días.

A mis verdaderos amig@s, quienes han sido mi segunda familia y mis compañeros de aventuras a lo largo de estos años.

Para ellos, porque gracias a su deseo de verme feliz, han permitido que esta meta sea alcanzada.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien siempre me permite sonreír, es mi guía y protección.

A la directora de este proyecto María Gabriela Dueñas Flor por su acertada dirección y guía, su profesionalismo y entrega fueron determinantes a la hora de conformar este documento.

A los profesores Sarah Spitz y Jorge Izquierdo quienes con sus lecturas aportaron una visión diferente e integradora de mi investigación.

Al Hotel JW Marriott Quito, por su apoyo a mi formación profesional y por su colaboración y apertura para la realización de este proyecto.

A la Universidad Internacional SEK, por su esfuerzo de formar profesionales íntegros.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General | 1 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 1 |
| 1.2 MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.2.1 Marco Conceptual | 1 |
| 1.2.2 Marco Histórico | 11 |
| 1.2.3 Marco Referencial | 12 |
| 1.2.4 Marco Legal | 14 |
| 1.2.5 Presentación del caso | 14 |
| CAPÍTULO 2 | 16 |
| 2.1 METODOLOGÍA | 16 |
| 2.1.1 Nivel de estudio | 16 |
| 2.1.2 Modalidad de la Investigación | 16 |
| 2.1.3 Método de Investigación | 16 |
| 2.1.4 Instrumentos de Investigación | 16 |
| 2.1.5 Procesamiento de Datos | 17 |
| CAPÍTULO 3 | 18 |
| 3.1 RESULTADOS | 18 |
| 3.1.1 Levantamiento de Datos | 18 |
| 3.2. Análisis de Resultados | 18 |
| 3.2.1 Resultados Entrevistas Líderes de Opinión | 18 |
| 3.2.2 Resultados Encuestas | 20 |
| CAPÍTULO 4 | 30 |
| 4.1 Propuesta de valor al Asociado | 30 |
| 4.1.1 Dimensiones de la Propuesta de Valor | 30 |
| BIBLIOGRAFÍA | 37 |

RESUMEN

La propuesta de valor al empleado muestra como el empleador propone a los miembros que trabajan en una organización distintos beneficios y atributos que le permiten posicionarse como un lugar de trabajo atractivo y diferenciarse de la competencia; a cambio de sus habilidades, capacidades y experiencia que aportan a la compañía. En el Hotel JW Marriott Quito, ubicado en la capital del Ecuador, se ha planteado adaptar la propuesta de valor de la marca Marriott Internacional de acuerdo a la realidad de la empresa y de sus asociados utilizando los canales adecuados de comunicación, con la finalidad de reforzar su identidad con la marca.

Palabras clave: Propuesta de Valor, Comunicación organizacional, Asociado, Hotel JW Marriott Quito.

ABSTRACT

The employee value proposition portrays how the employer demonstrate to their workers the benefits and values by working in an organization in return to the skills, capabilities and experience they bring to the company. This proposal lets the business to be positioned in the labor market and make the difference from the competition. In the JW Marriott Quito Hotel, which is located in the capital of Ecuador, has been suggested to adapt the Marriott International employee value proposal to the reality of this property and their associates using the best communication channels, with the main objective to strengthen the brand identity.

Key words: Employee Value Proposition, Organizational communication, Associate, JW Marriott Quito Hotel.

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de valor al asociado que pertenece al Hotel JW Marriott Quito en base a los lineamientos Marriott Internacional, con la finalidad de reforzar la identidad con la marca y el compromiso.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los canales de comunicación actuales del Departamento de Recursos Humanos del Hotel JW Marriott Quito.
- Definir una propuesta de valor al asociado que pertenece al Hotel JW Marriott Quito para reforzar la identificación con la marca mediante el mejoramiento de los contenidos y canales de comunicación del Departamento de Recursos Humanos.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Marco Conceptual

1.2.1.1 Comunicación

Es el proceso de crear y compartir el significado a través del uso de símbolos (palabras, imágenes, gestos, expresiones), así como también la comunicación es considerada un arte y forma de expresión que permite transmitir un mensaje (Dobkin, Roger, 2003, p.9).

Chiavenato (2011) indica que dentro del proceso de comunicación se pueden identificar los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: fuente de comunicación que emite un mensaje para un destino.

- Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente con canal, el cual codifica el mensaje emitido por la fuente para que se adecuado y disponible para el canal.
- Canal: parte del sistema que enlaza la fuente con el destino.
- Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, el que codifica el mensaje para hacerlo comprensivo al destino.
- Destino: es el destinatario de la comunicación. (p.51)

La fuente proporciona señales o mensajes, el transmisor transforma dicha información de tal forma que sean compatibles con el canal, el cual lleva el mensaje ya transformado hacia el receptor quien lo descifra y comprende.

La comunicación es eficaz cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje; mostrando que la comunicación es un proceso bidireccional que implica la retroalimentación. En el ser humano la información proveniente del exterior se recibe y coordina por el sistema nervioso central, el cual ordena los datos y envía órdenes a los músculos y órganos generando movimiento lo cual influye en las acciones presentes y futuras (Chiavenato, 2011).

Es necesario considerar que a pesar de los esfuerzos de los comunicadores, existen ciertos factores que impiden el entendimiento y creación de un mensaje compartido entre los comunicadores, el cual se denomina ruido y se puede presentar en cualquier momento durante el proceso de comunicación. Cuando las características psicológicas fisiológicas, de un individuo o su percepción o interés de alguna situación dificultan la comunicación, se denomina ruido interno. De modo similar ocurre, cuando la interferencia es externa, refiriéndose al ruido interno como las situaciones que distraen al receptor, tal como una escritura difícil de leer, sonidos repentinos, colores, tamaños. La comunicación eficaz centra su intención en la sustancia del mensaje y disminuye dicho ruido. (Dobkin, 2003).

Uno de los principales investigadores de la comunicación David K Berlo (1984) comparte que la comunicación es un proceso social, cuyo propósito es lograr alta fidelidad, en el sentido de que el comunicador exprese de manera perfecta el significado de la fuente con precisión absoluta para lograr comunicar con precisión y recibir la respuesta que él desea (p. 25)

1.2.1.2 Comunicación Corporativa- Organizacional.

Comunicación corporativa, se refiere a la integración de las prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por instituciones, organizaciones, empresas, especialmente aquellas de gran tamaño, cuyas funciones principales son: marcar su posición en el medio, realizar gestión de intangibles y reputación de la empresa. Así como mantener relaciones directas con los grupos de interés (colaboradores, accionistas, proveedores, medios, estado, mercado) y establecer índices de valoración de las actividades de intangibles y comunicación. (Álvarez, 2013).

Del Pozo (1997) afirma que “La comunicación organizacional se produce en un ámbito donde las divisiones formales de trabajo están marcadas, existe especialización, niveles jerárquicos lo que lleva consecuentemente a que exista canales de comunicación” (p.19).

La comunicación organizacional se define como “el campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, p.16).

El autor Daniel Favaro (2018) en su publicación titulada “La planificación en grupos y organizaciones” menciona que la comunicación organizacional en un grupo es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización proyectándose hacia la práctica y visibilidad de la institución y su misión. (p.6).

De acuerdo a Goldhaber (1984), la comunicación organizacional cumple con los siguientes puntos:

- A) Ocurre en un sistema complejo abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente.
- B) Implica mensajes, su flujo, propósito, su dirección y el medio empleado.
- C) Implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Por lo tanto define a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.23)

1.2.1.3 Clasificación de la Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional, se puede clasificar en dos clases de acuerdo al público que se dirige:

- Comunicación Interna: conjunto de actividades realizadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de los distintos medios de comunicación cuyo objetivo principal es mantenerlos informados, integrados, motivados, para contribuir con su trabajo al alcance de los objetivos de la organización. (Andrade, 2015).
- Comunicación Externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia el público externo, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones y promover sus bienes o servicios; proyectando una imagen favorable, abarcando en términos generales la Publicidad. (Andrade, 2015).

Es importante mencionar que en conjunto, deben estar sincronizadas para transmitir

el mensaje adecuado tanto al público interno como externa con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Para el desarrollo y sustentación del presente proyecto, se ampliará la comunicación interna como una de los ejes fundamentales.

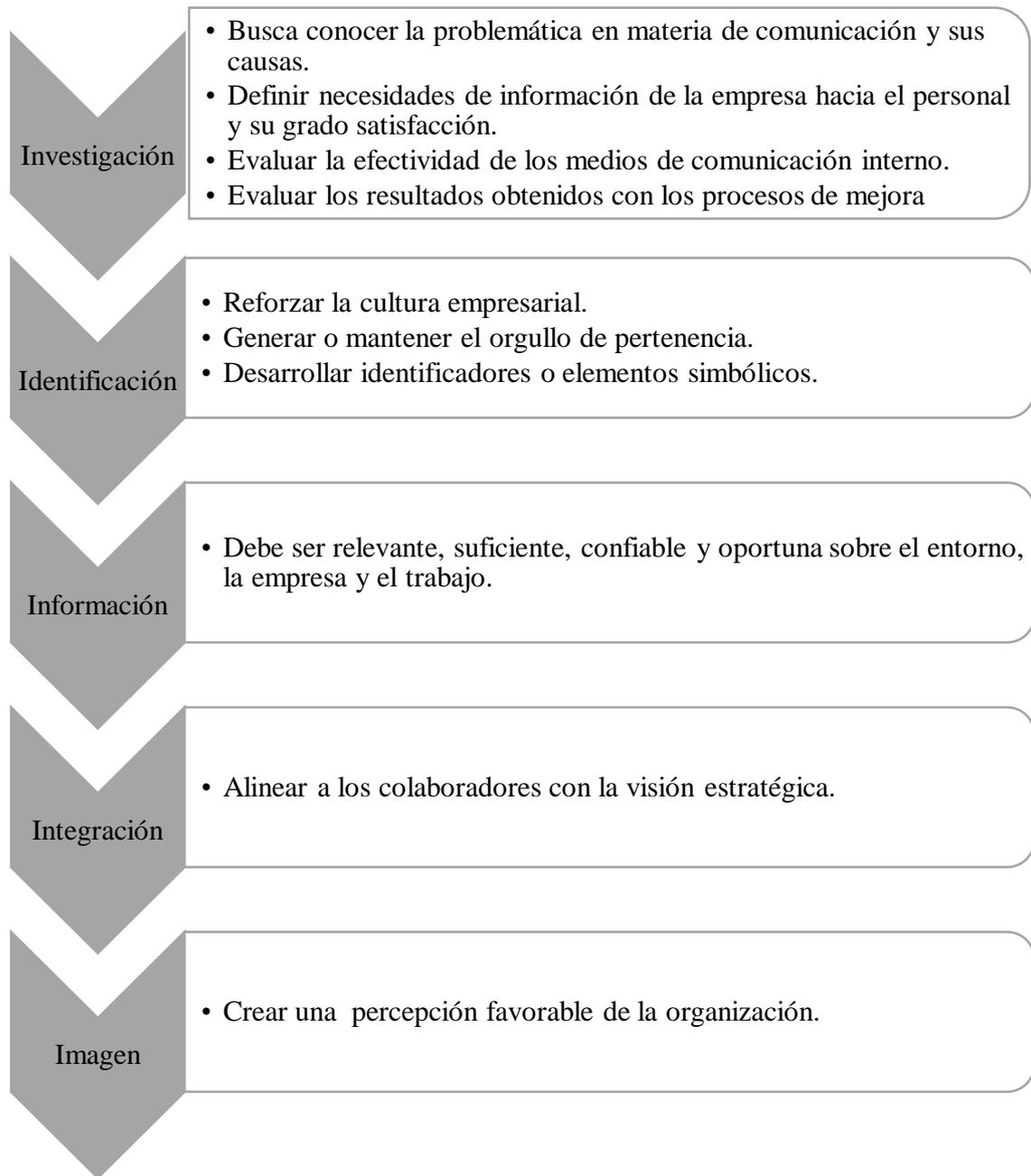
1.2.1.4 Objetivos de la Comunicación Interna

La comunicación interna permite disponer información suficiente para reducir la incertidumbre dentro la empresa, la importancia de una cultura organizacional fundamentada en comunicación como proceso y confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir dicha información. Es importante considerar que se trata de un proceso cultural, por lo tanto se implementa gradualmente y a mediano plazo. La concepción actual de empresa identifica a la comunicación como un instrumento necesario para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa. (Brandolini, 2008).

El autor Horacio Andrade (2005) menciona que la función principal de la comunicación interna es respaldar el logro de los objetivos institucionales, brindando énfasis a la identificación de los colaboradores con la marca empresarial, compartiendo con ellos información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, los productos y servicios (p.23).

De esta forma, se establece el siguiente modelo, el cual abarca los objetivos esenciales de la comunicación interna.

FIG.1 “ Objetivos de la Comunicación Interna, Modelo de las cinco ies”



Elaborado Por: Giannela Trujillo

Fuente (Andrade, 2005)

1.2.1.5 Responsables de la Comunicación Organizacional Interna

Brandolini (2008) menciona a los siguientes emisores y responsables de la comunicación organizacional:

- Alta dirección: la comunicación interna se orienta a potenciar procesos productivos, sociales y económicos; resultando una herramienta para fomentar la cultura, identidad, competitividad, integración de los empleados del proyecto empresarial y objetivos institucionales. (p.29)
- Líneas de mando medio: es útil para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, responsabilidades, estimular el desarrollo, aprendizaje del equipo, fomentar una cultura transversal. (p.29)
- Recursos humanos: la comunicación interna permite fomentar participación, integración de los empleados, generar clima de trabajado en el cual el empleado se sienta valorado, estimulado. Conforman los aspectos personales y del trabajo de cada empleado. (p.29)

Para el presente proyecto, se tomará en cuenta la comunicación interna desde el área de talento humano hacia la organización.

1.2.1.6 Tendencias de Comunicación Organizacional Interna

Según Evercom (2018) empresa consultora española, en su reporte TOP TRENDS del presente año, indica que las empresas deberán adaptarse a la revolución digital ya que deberán adaptarse a los nuevos canales de comunicación tanto externa como interna (p.20).

Evercom comenta que es necesario plantear una visión integral que abarque la comunicación interna y externa pues están íntimamente relacionados. Los empleados necesitan comprender qué se espera de ellos para crear un valor diferenciador a través de la prescripción

de los valores de las organizaciones. Por otro lado Marketing será responsable de la comunicación externa de la estrategia corporativa. Por lo tanto Marketing y Recursos Humanos, son departamentos emisores de mensajes internos y externos, los cuales deben ser coherentes con la estrategia empresarial.

Entre las tendencias que se destacan son las siguientes:

- Corporate Telling: es una herramienta corporativa que implica a todos los niveles de la empresa a la promoción del sentimiento de pertenencia de las comunidades offline/online internas y externas, facilitando el posicionamiento de la marca, auto identificación y enfoque en sus aspiraciones. (Evercom, 2018).
- CEO'S: la figura del CEO es importante al momento de genera comunicación, pues los líderes y directivos deben ver y sentir a la organización como una familia, tomando decisiones que transmitan orgullo y sentido de pertenencia, sustentando un propósito de equipo. Los líderes deben transmitir en su discurso que defienda los valores y reputación de la compañía, porque aún se considera que tan importante es lo que se dice, como el modo en que se dice, pero más aún quién lo dice. (Evercom, 2018).
- Talento: es necesario cautivar al talento presente y futuro, construyendo cultura y reputación corporativa basada en la fórmula de las tres P, *pride purpose y participation*. Para lo cual es importante que liderazgo y la comunicación generen en todo tiempo compromiso y orgullo empresarial. (Evercom, 2018).
- Reputación e impacto social: las organizaciones deben trabajar en Responsabilidad Social Corporativa, con fin de mejorar su reputación y

otorgar a sus empleados el empoderamiento de actuar directamente sobre la realidad de la sociedad. (Evercom, 2018).

- Comunicación interna y gamificación: con el pasar del tiempo se han incorporado varios avances de la implementación de intranets, redes sociales para conectar empleados de manera instantánea, desarrollo de apps para adaptar las estrategias a la movilidad de los empleados. Una de las últimas innovaciones tecnológicas es la gamificación, que permite crear un entorno amigable donde el trabajo en equipo y la búsqueda de retos facilitan una comunicación interna efectiva. Así como llevar a cabo actividades como auditorías de comunicación interna, medición del ROI de las acciones de comunicación dirigidas a los colaboradores. (Evercom, 2018).

1.2.1.7 Dirección de Recursos Humanos (RRHH)

Según Albizu y Landeta (2011) se define como “el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella” (p.25). Relación que figura desde el momento que inicia la relación laboral entre el trabajador y el empleador.

Dentro de los objetivos fundamentales de la dirección de Recursos Humanos se encuentran los siguientes:

- Eficiencia económica: desarrollar políticas que permitan alcanzar eficacia y eficiencia de la empresa con máximo rendimiento y reducción mínimo de costes
- Eficiencia social: significa el mejoramiento del grado de satisfacción de las distintas expectativas, necesidades e intereses de los trabajadores y de la sociedad en sí. Lo cual

repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los colaboradores con la organización, su satisfacción, motivación y aportación de manera efectiva a la misma.

- Integración: cumplir con la necesidad de que las políticas y objetivos de RRHH se encuentren alineadas con la estrategia y objetivos corporativos. La búsqueda de la eficacia económica, social e integración de los fines de la organización y de sus colaboradores. (Albizu y Landeta, 2011).

1.2.1.8 Definición Propuesta de valor al empleado PVE

Para Goncer (2014) la propuesta de valor al empleado (PVE) o más conocida por su nombre en inglés como employee value proposition (EVP), “muestra el ADN de la organización, se deriva de la misión, visión y valores y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la sustituyen” (p.62).

La PVE muestra lo que significa formar parte de la empresa, aquello que ofrece y qué es lo que produce la satisfacción de los empleados. Una PVE, real y adaptada a la realidad de la compañía es importante cuando se muestra interés por conocer qué es lo que le interesa a los profesionales, con el objetivo de ajustar la propuesta para ser una organización atractiva como empleador e interesada en retener el talento (Goncer, 2014)

Según Quinteros (2015) en su publicación “Retos y Estrategias de Recursos Humanos” menciona que la propuesta de valor al empleado, es todo aquello que la organización puede ofrecer; su diseño y comunicación son un factor clave en la atracción de talento, generación de compromiso y retención del personal; al momento de reflejar el carácter de la marca y brindar el sentido de pertenencia y orgullo.

Por su lado Hernández (2012) la propuesta de valor la define como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como valor que les aporta trabajar en una compañía” (p.45). Tomando en cuenta los objetivos de la empresa, qué le importa a

ésta, cómo son los empleados clave, cuáles son sus motivaciones, qué se les puede ofrecer y cuál es el carácter diferenciador.

1.2.2 Marco Histórico

Para la sustentación del presente proyecto se realizará un análisis del proceso histórico de las organizaciones a lo largo de la historia

Era de la Industrialización Clásica (1900-1950): la estructura organizacional se caracterizó por un formato piramidal centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático y las decisiones como responsabilidad de la alta dirección, utilizaron regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los trabajadores. La cultura organizacional se orientaba al pasado y a conservar las tradiciones; en esta época la administración del personal se consideraba como relaciones industriales, el ser humano era considerado como factores inertes de las empresas. (Chiavenato, 2009).

Era de la Industrialización Neoclásica (1950-1990): fue dada inicio a partir de la segunda Guerra Mundial, en el que la organización predominante fue la departamentalización por productos o servicios. Los colaboradores fueron ya vistos como recursos vivos, su administración se denominó Recursos Humanos. La tecnología tuvo alto desarrollo pasó a formar parte de la vida de la sociedad. (Chiavenato, 2009).

Era de la Información (1990- actualidad): aquello que caracteriza a esta época son los cambios, rápidos e imprevistos, pues la tecnología ha permitido el desarrollo del mundo entero alcanzando la globalización de la economía y aumentando la competitividad de las organizaciones y los seres humanos. Se considera a los colaboradores como talentos, principales de las organizaciones pues son los portadores de los conocimientos, competencias,

percepciones, aspiraciones, etc. Para quienes se ha desarrollado el área de Gestión de talento humano pues son el recurso más importante de las organizaciones. (Chiavenato, 2009).

1.2.3 Marco Referencial

Debido a que la fuerza laboral es cada día más diversa, las organizaciones requieren enfocarse en la comunicación de la estrategia corporativa, de tal forma que permita además de alcanzar las metas institucionales, también retener al talento humano.

El manejo de una comunicación interna asertiva dentro de una organización, le permitirá promover el compromiso para alcanzar los objetivos de la compañía y enfrentar a los retos del mercado empresarial del siglo XXI, fomentar el diálogo y armonizar el ambiente empresarial, propiciar un ambiente de claridad en cuanto al conocimiento de la estrategia y cultura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones individuales o grupales, mejorar la productividad pues los empleados ya que estarán en condiciones de desempeñar su labor orientada a alcanzar mejores niveles productivos. (Brandolini, 2008).

Según el artículo ¿Ya llegamos allí?, lo que se viene en Recursos Humanos, uno de los retos en la actualidad para las organizaciones es la creación de una cultura organizacional que convierta a la empresa en una marca atractiva no solo para los trabajadores, sino también para los inversionistas, clientes. Optando por la construcción de capacidades organizacionales tales como: manejo de riesgo, responsabilidad social, innovación, simplicidad de procesos, conexión (relaciones personales, comunicación) (Ulrich, 2016).

La comunicación interna como parte de la estrategia de PVE es importante ya que influye en el comportamiento del activo humano pues busca motivar para la acción, orientar a resultados, contribuir a cambios de actitudes a la participación, innovación y adaptación al

cambio; hacer coincidir los valores de la persona y la organización, satisfacer e implicar a los trabajadores en las actividades internas, crear un espíritu de trabajo, clima de confianza, estimular estilos de dirección participativos y democráticos. (García, 1998)

La comunicación interna es necesaria para transmitir distintos tipos de mensaje que permiten brindar respaldo a la organización en distintos escenarios, ya sea de tipo informativo o de contexto cuyo objetivo es que los trabajadores conozcan qué está ocurriendo en la empresa o mensajes; existen también mensajes directivos, los cuales indican a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones, normas, acciones que cumplir). Los mensajes motivacionales, que buscan la participación e involucramiento en proyectos y programas de que emprende la organización; los de apoyo, que tienen como fin proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional y los mensajes relacionados con el desempeño que proporcionan retroalimentación y reconocimiento. (Andrade, 2005).

Según la publicación “Employee value proposition Key to Getting and Keeping de the best” realizada por la consultora Towers Watson, las organizaciones pueden alinear sus esfuerzos al incluir varios profesionales expertos de distintas ramas en el área de Recursos Humanos como Marketing o Comunicación Corporativa con el propósito de transmitir de manera asertiva la propuesta de valor del empleado, la cual tiene la finalidad de compartir con sus empleados los distintos programas que ofrece la organización así como los objetivos, valores, cultura, portafolio de programas de reconocimiento. Cuando la PVE es correctamente comunicada los colaboradores responden de manera favorable debido a la comprensión que tienen del “dar y recibir” dentro de su lugar de trabajo (2012).

Una PVE estructurada correctamente y bien comunicada serán claves para constituir a la empresa como empleador de referencia y será útil para generar mayor sentimiento de identificación con la marca y orgullo entre los empleados.

1.2.4 Marco Legal

Para el desarrollo del presente proyecto se ha tomado se ha tomado en cuenta como referencia las siguientes fuentes:

- Código de trabajo, Art.64, Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación

Basándose para este proyecto en el cumplimiento del reglamento del Hotel JW Marriott Quito, lugar donde se llevará a cabo el proyecto ha sido aprobado en cual se menciona el siguiente estatuto:

“El entorno de trabajo, en Marriott se basa en nuestra tradición y cultura de cuidar a nuestros asociados, mientras ofrecemos un entorno de trabajo de contención y equitativo donde los asociados pueden crecer consolidando sus capacidades y su carrera. Los asociados experimentan las recompensas de las oportunidades, el reconocimiento y los beneficios” (Marriott, 2018).

1.2.5 Presentación del caso

Marriott Internacional fue fundada en 1927 en Washington DC, empresa que empezó como un puesto de venta de cerveza de jengibre para convertirse en el líder de la industria hotelera, con más de 6000 hoteles, 30 marcas en más de 120 países.

El presente proyecto se llevará a cabo en el Hotel JW Marriott Quito en la ciudad de Quito, líder en el mercado de la industria hotelera de la capital ecuatoriana, propiedad fundada el 01 de Julio de 1999, la cual cuenta con 257 habitaciones y presta servicio de alojamiento de lujo.

Uno de los principales objetivos de Marriott Internacional es ofrecer a los empleados la oportunidad de alcanzar su potencial y promover su participación activa, planteando la premisa de “cuidar de sus asociados, pues ellos así ellos cuidarán de los clientes”, de esta forma se promueve ofrecer siempre un servicio excepcional. Con el fin de cumplir este objetivo, se establece la propuesta de definir una propuesta de valor al asociado que pertenece al Hotel JW Marriott Quito para generar identificación con la marca, mediante el mejoramiento de los contenidos y canales de comunicación del Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 2

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Nivel de estudio

Para la realización de este proyecto de investigación, se aplicará la investigación descriptiva, la misma que permitirá describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar. Este tipo de investigación no comprende el empleo de hipótesis ni predicciones, sino la búsqueda de las características del fenómeno estudiado de interés para quien investiga y para la institución.

2.1.2 Modalidad de la Investigación

La modalidad de investigación que se aplicará es de campo mediante la recolección de información y datos proporcionados por el Hotel JW Marriott Quito, lugar en el cual se encuentra el objeto de análisis y estudio.

Finalmente, se elaborará una Propuesta de valor para el asociado del Hotel JW Marriott Quito con el objetivo de fomentar identificación con la marca empleador.

2.1.3 Método de Investigación.

Se utilizará el método Inductivo – Deductivo, porque en un inicio se llevará a cabo una etapa de aplicación de encuestas al personal y entrevista a varios líderes de opinión para determinar la situación actual de los contenidos y canales de comunicación que utiliza el Departamento de Recursos Humanos, de esta manera, a partir del conocimiento existente se diseñará una Propuesta de Valor al asociado del Hotel JW Marriott Quito.

2.1.4 Instrumentos de Investigación

Se han seleccionado como métodos: encuestas y grupo focal para la obtención de datos, que permitirán precisar información relevante para la elaboración de este proyecto.

2.1.5 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de los datos de la encuesta y las entrevistas aplicadas, se plantea el siguiente esquema

- **Definición del problema:** determinar el fenómeno o proceso que se investigó, realizar un diagnóstico de los canales de comunicación actuales del Departamento de Recursos Humanos del Hotel JW Marriott Quito.

- **Planificación :**

Encuestas: seleccionar la muestra a través del método “*muestreo aleatorio simple*”, de manera que cada individuo de la población, tenga las mismas posibilidades de ser incluido en la muestra.

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información se realizará un sondeo previo a 20 personas de las encuestas realizadas serán aplicadas a líderes de opinión de la Compañía.

Entrevistas: se realizará entrevista a varios líderes de opinión de la compañía.

Grupo Focal: debido a sugerencias del Departamento de Recursos Humanos se aplicará este método a las áreas de ventas y finanzas.

- **Procesamiento de datos:** los datos serán tabulados a través del programa Excel, utilizando gráficos.

CAPÍTULO 3

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Levantamiento de Datos

Para la aplicación de la encuesta con el fin de obtener datos relevantes sobre la percepción de la utilidad de los canales de comunicación así como de los beneficios de JW Marriott Quito para sus asociados, se ha realizado el cálculo de la muestra, la cual es definida según Zikmund (1998) “un subconjunto o solo una parte de una amplia población, el propósito del muestreo es permitir algunas características desconocidas para la población” (p.414) a través de muestreo aleatorio simple, de tal manera que cada elemento de la población tenga las mismas posibilidades de ser incluido.

Tabla N° 1 Cálculo de la Muestra

| | |
|---------------------------------|------------------------|
| Población= | N=291 |
| Probabilidad de éxito = | P=0,95 |
| Probabilidad de fracaso= | Q= 0,025 |
| o= | 0,00063 |
| s= | 0,05 |
| n1= | 76,00(0/s) |
| nf= | 76,00n1 |
| | $1,261n1/17(1+(n1/N))$ |
| nf= | 60,26 |
| Muestra= | 60 |

Elaborado por: Giannela Trujillo

Fuente: (Lind, 2015)

3.2. Análisis de Resultados

3.2.1 Resultados Entrevistas Líderes de Opinión

- ¿Qué ofrece el Hotel JW Marriott Quito para retener talento?

Después de realizar las entrevistas, se puede determinar que los líderes de opinión comparten que el Hotel JW Marriott Quito ofrece a sus colaboradores varios beneficios para sus empleados a diferencia de la competencia; sin embargo, se requiere comunicarlos de una manera más asertiva.

Los líderes opinan que el prestigio de la marca Marriott a nivel internacional es alto, lo cual motiva a las personas a trabajar para la compañía.

JW Marriott Quito se encuentra posicionada en la ciudad como líder en el mercado lo cual lo convierte en un empleador atractivo dentro de la ciudad.

- **¿Qué sugerencias realizaría usted para que los asociados se identifiquen con la marca?**

Los líderes de opinión sugieren realizar un proceso de inducción al contratar un trabajador nuevo, lleno de energía y celebración para generar identificación con la marca, al igual que actividades luego de este proceso.

- **¿Cuál es el perfil del colaborador que busca JW Marriott Quito?**

Los líderes de opinión comparten que el perfil de colaborador que busca JW Marriott Quito son trabajadores que tengan como competencias: orientación al cliente e integración a la comunidad, trabajo en equipo, así como manejo de varios de idiomas.

3.2.2 Resultados Grupo Focal Áreas Administrativas: Finanzas y Ventas

Para realizar el grupo focal se han planteado las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son los canales a través de los cuales ustedes reciben información del área de Recursos Humanos?**

Los canales utilizados son: cartelera, boletín, pantalla digital, correo electrónico. La percepción que tienen las áreas administrativas acerca de los canales de comunicación es que sí pueden identificarlos, mas opinan que es necesario innovarlos para las nuevas generaciones.

- **¿Qué beneficios no monetarios consideran relevantes para su desarrollo y bienestar dentro de la compañía?**

En cuanto a la percepción del salario emocional, sugieren contar con horarios flexibles para poder completar estudios de tercer y cuarto nivel, oportunidades de desarrollo en planes de carrera individuales, así como establecer contacto directo con los miembros del Comité Ejecutivo con la finalidad de compartir sus ideas y formar parte de las decisiones de la compañía.

Estas áreas también desean participar de actividades de vinculación con la comunidad como parte de sus jornadas de trabajo al menos una vez cada seis meses.

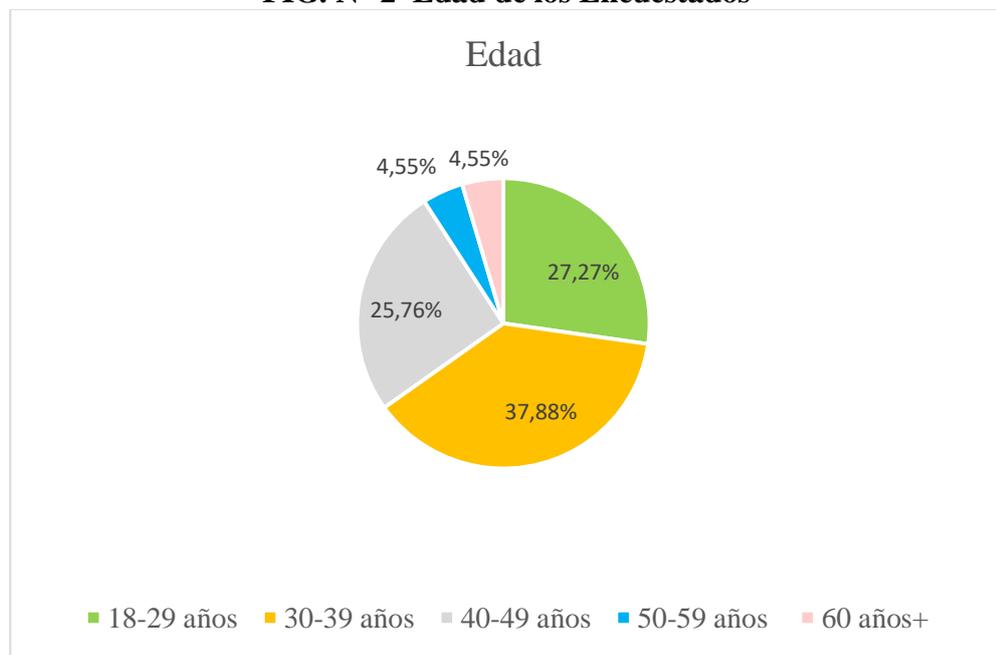
- **¿Qué actividades sugieren que el Hotel haga, para motivar a los asociados a sentirse identificados con la marca Marriott?**

Recomiendan realizar artículos personalizados como termos, camisetas, chompas, agendas, bolígrafos, etc. para asociados con el fin de llevarlos puestos fuera de la compañía.

3.2.2 Resultados Encuestas

Datos de los Encuestados

FIG. N° 2 Edad de los Encuestados



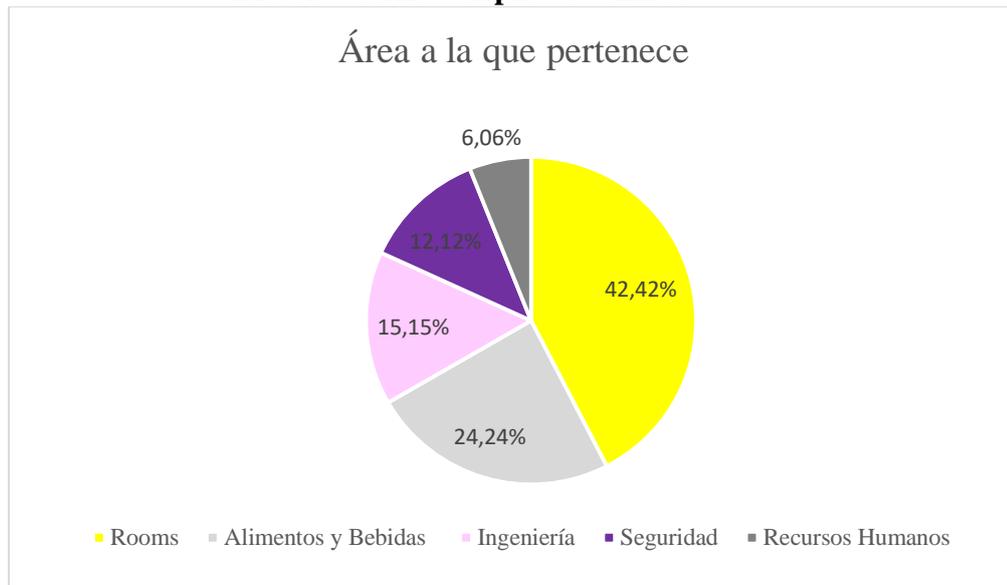
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019

Análisis:

En referencia a la figura N°2 se puede identificar que existen distintas generaciones dentro de los empleados del Hotel, el 37,88% de encuestados tienen entre 30-39 años, el 27,27% están en el rango entre 18-29 años así como el 25,76% de los colaboradores tiene entre 40-49 años de edad.

Existe una minoría entre 50-60 años, correspondiente al 9%.

FIG. N° 3 Áreas Aplicadas Encuesta



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019

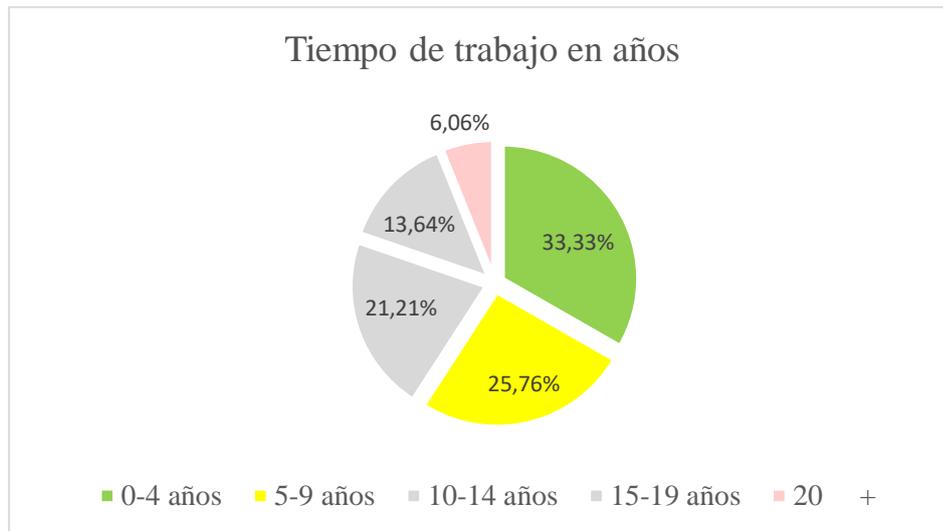
Análisis:

La encuesta se aplicó a los colaboradores del Hotel JW Marriott Quito, el 42.42% de los encuestados forman parte del área de Front Office formada por: Recepción, Botones, Concierge, Servicio al Cliente, Ama de Llaves, Spa y Tienda de Regalos.

El 24.24% de encuestados corresponden al área de Alimentos y Bebidas integrada por: Restaurantes, Bar, Cafetería, Cocina, Eventos y Banquetes.

El 15.15% de los encuestados pertenece al área de Seguridad y el 12.12 % está representado por el Área de Recursos Humanos.

FIG. N° 4 Tiempo de Trabajo



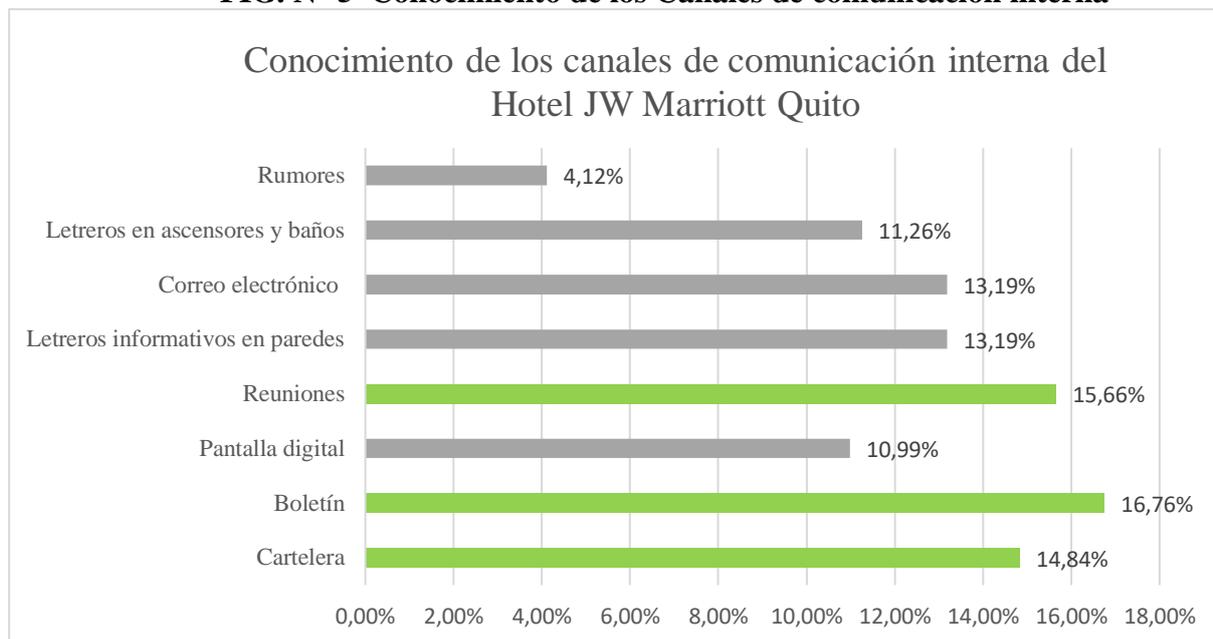
**Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

Análisis:

En referencia a la figura que precede es importante resaltar que el 40.91% de los encuestados trabaja entre 10 y 20 años en JW Marriott Quito, mientras que el 33.33% son colaboradores que forman parte de la empresa entre menos de un año y cuatro.

- 1. Señala cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna del Hotel conoces (*contemplar la posibilidad de señalar varias*).**

FIG. N° 5 Conocimiento de los Canales de comunicación interna



**Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

Análisis:

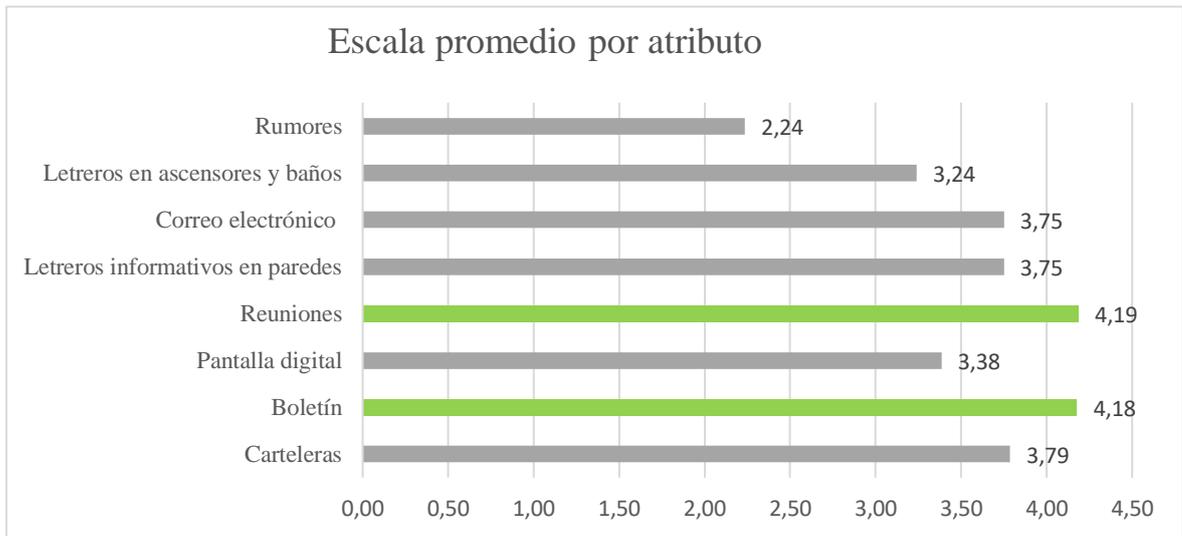
Basado en la información de la figura N°5 se identifica claramente que el 16.76% de los encuestados conoce el boletín interno así como el 15.66% identifica las reuniones que se realizan en las distintas áreas para compartir dicho boletín e información relevante. Las carteleras también son reconocidas como una herramienta de comunicación, con un 14.84%

El 13.19% percibe el correo electrónico y los letreros informativos en paredes como canales herramientas de comunicación.

Es importante destacar que tan solo el 4.12% de los colaboradores identifica a los rumores como canales de comunicación.

- 2. Califica las siguientes herramientas de comunicación interna del 1-5 de acuerdo a su efectividad, siendo 1 poco efectivo y 5 muy efectivo.**

FIG. N°6 Escala promedio por atributo efectividad de las herramientas de comunicación.



**Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

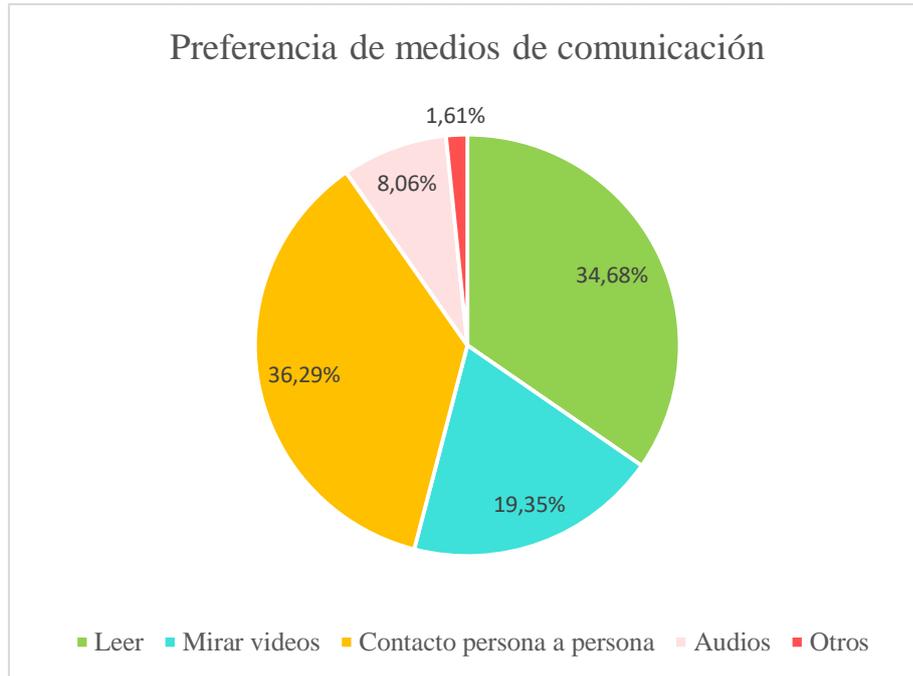
Análisis:

Como se muestra en la Figura N°6, se determina que los trabajadores encuestados califican a las reuniones como efectivas, con un puntaje de 4.19/5. Es evidente observar también que el Boletín, obtuvo una calificación de 4.18 de efectividad.

Basado en la figura que precede, se identifica que la información colocada en carteleras, 3.79 también es una herramienta de comunicación útil. Los encuestados consideran que los rumores no son efectivos, calificándolos con un nivel de efectividad de 2.24.

3. Cuando requiere informarse, usted prefiere:

FIG. N°7 Preferencia de medios de comunicación



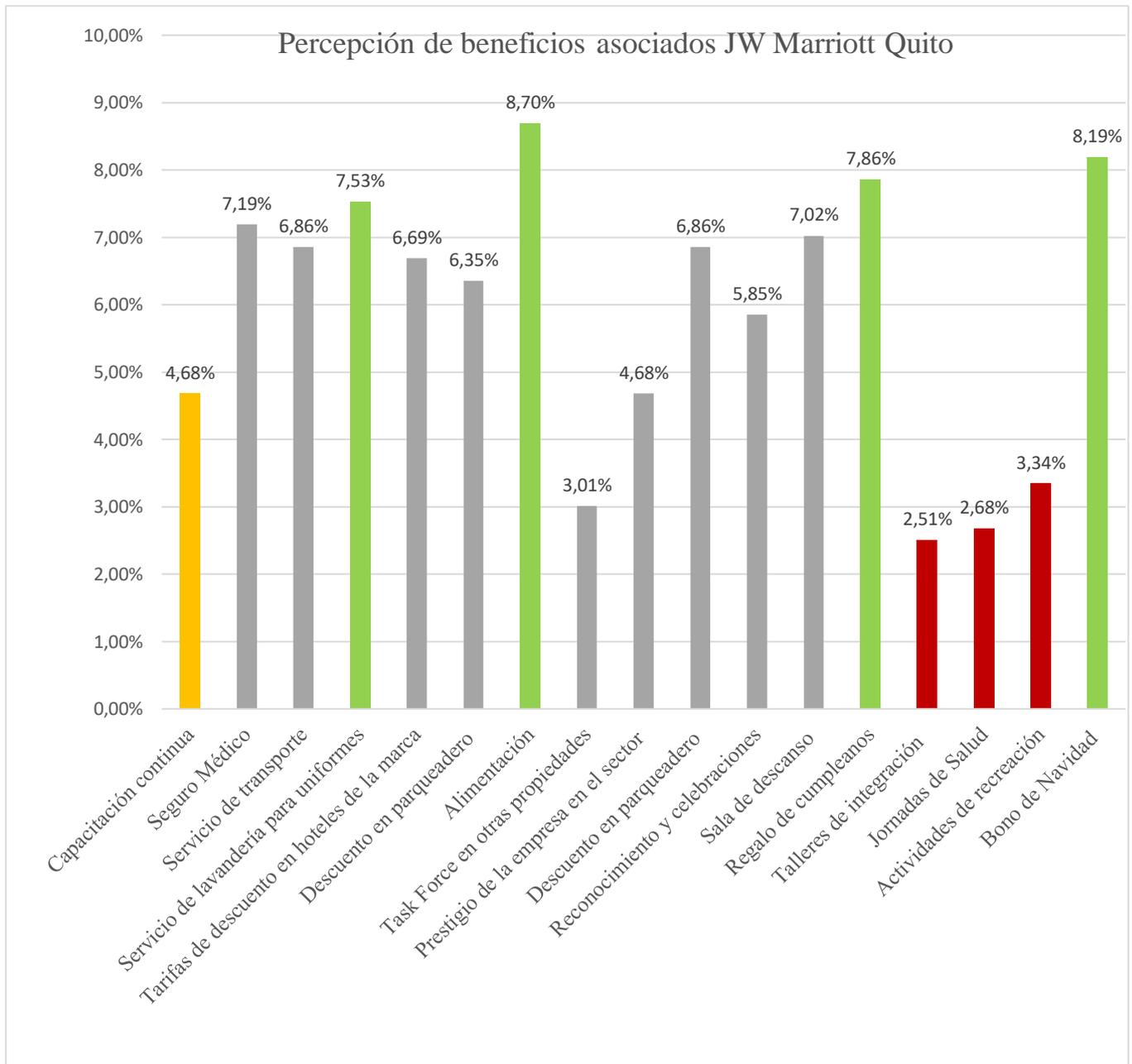
**Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

Análisis:

En la figura N°7 es evidente observar que el 36.29% de los colaboradores encuestados prefieren recibir información de manera directa del emisor, es decir contacto persona a persona. Mientras que el 34.68% prefiere leer la información que recibe así como el 19.35% prefiere mirar videos. Finalmente, el 1.61% recomendó como otros medios de comunicación redes sociales específicamente.

4. Señala los beneficios con los que cuentan los asociados del Hotel JW Marriott Quito

FIG. N°8 Percepción de beneficios asociados JW Marriott Quito



**Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

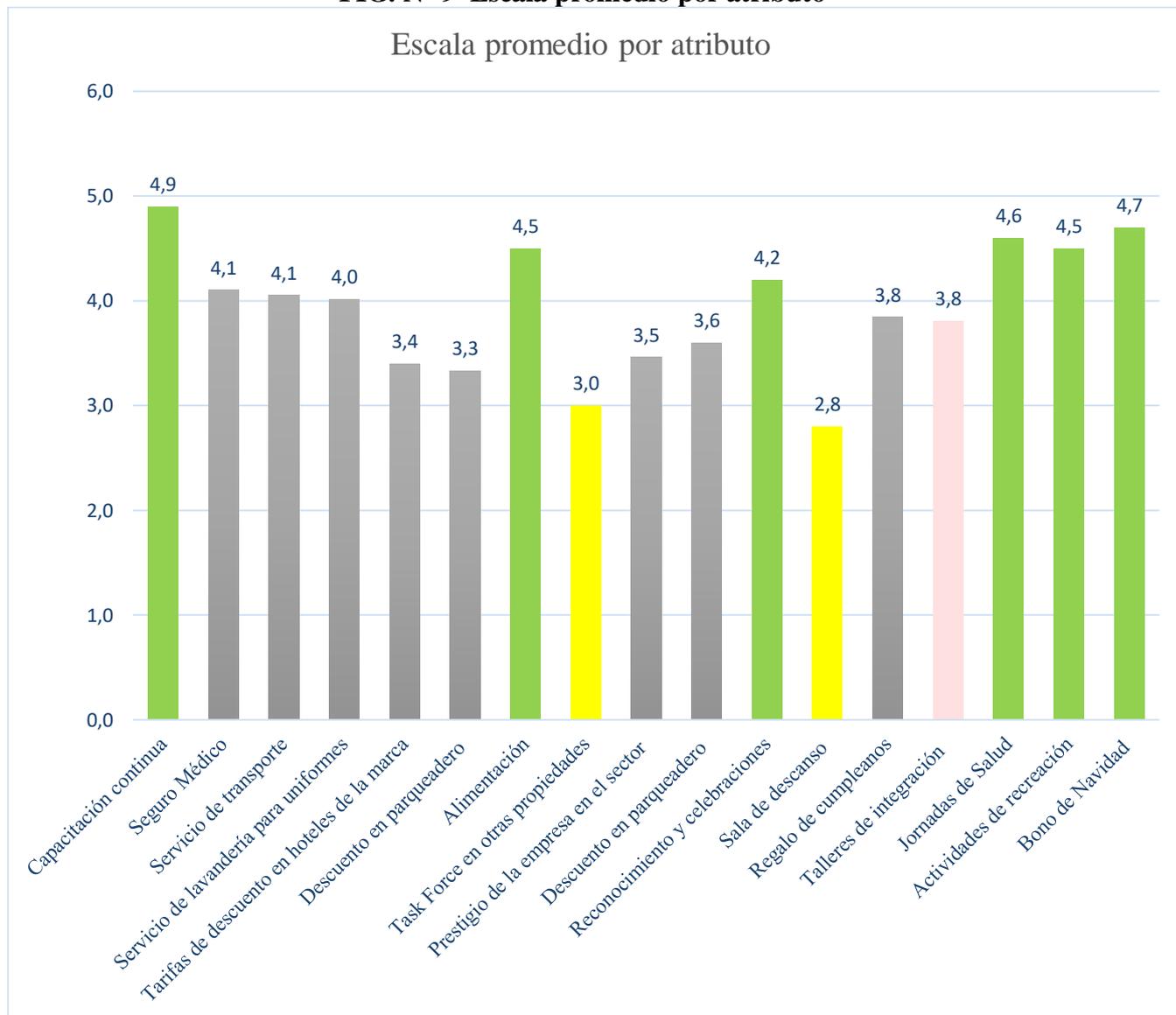
Análisis:

En la figura N°8 se puede observar que los asociados si tienen una percepción clara acerca de los beneficios que recibe; la alimentación, bono de navidad, regalo de cumpleaños y el servicio de lavandería para uniformes son los que más se destacan.

En cuanto a las jornadas de salud, talleres de integración, actividades de recreación que son las de mayor puntaje, fueron colocadas en la encuesta porque serán consideradas para la elaboración de la propuesta de valor.

5. De la siguiente lista de valores agregados, siendo 1 nada atractivo y 5 muy atractivo, califica aquellos que consideres relevantes para tu desarrollo y bienestar dentro de la compañía

FIG. N° 9 Escala promedio por atributo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019

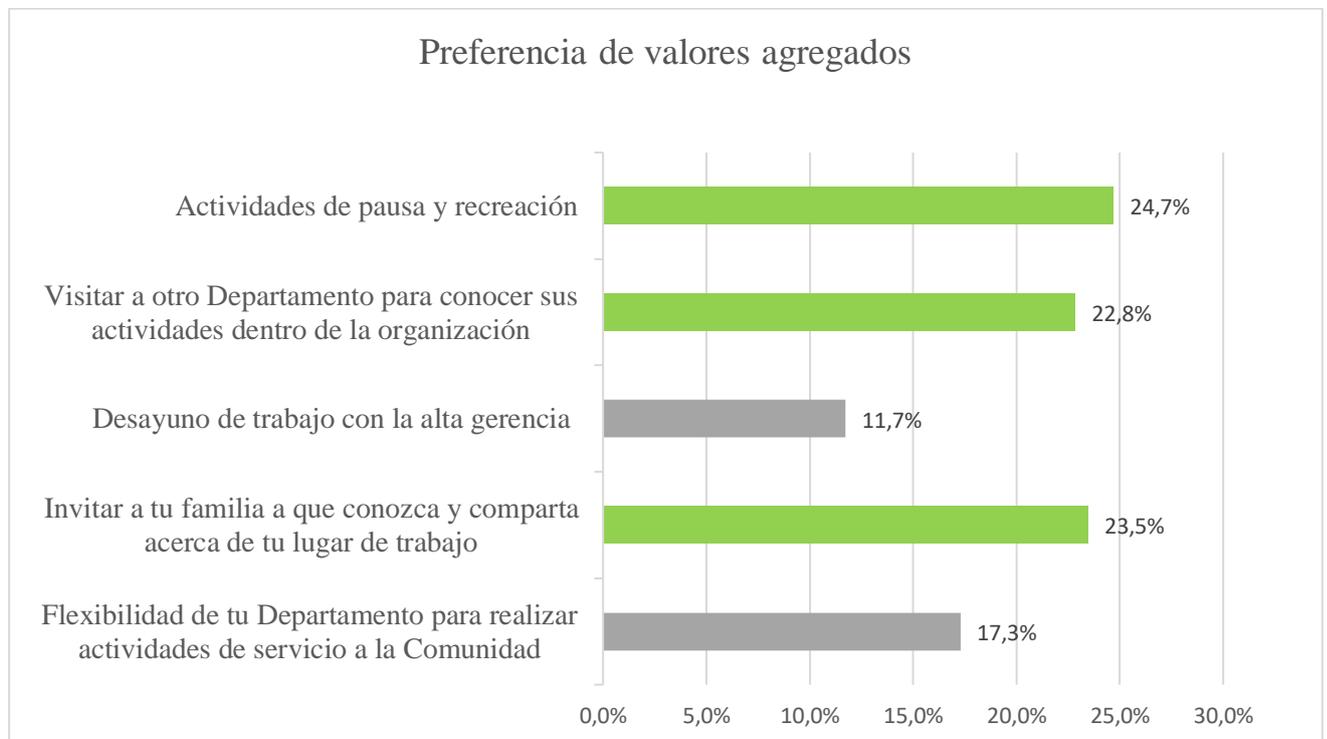
Análisis:

En referencia a la Fig. N° 9, de la investigación de campo realizada en el Hotel JW Marriott Quito, se puede observar que los atributos considerados por los colaboradores, de mayor relevancia para su desarrollo y bienestar son los siguientes:

- Capacitación continua, puntaje promedio 4.9.
- Bono de Navidad, puntaje promedio de 4.7.
- Jornadas de Salud, puntaje promedio de 4.6.
- Actividades de recreación, puntaje de 4.5.
- Alimentación, puntaje de 4.5.
- Reconocimientos y celebraciones, puntaje de 4.2.

6. Elige tres de los siguientes valores agregados que te gustaría tener en la compañía.

FIG. N° 10 Preferencia valores agregados



**Análisis: Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019**

En referencia a la figura N°8, se puede identificar que los valores agregados de mayor acogida son los siguientes: actividades de pausa y recreación, visitar a otro departamento para conocer sus actividades dentro de la organización e invitar a la familia para que pueda conocer su lugar de trabajo.

CAPÍTULO 4

4.1 Propuesta de valor al Asociado

4.1.1 Dimensiones de la Propuesta de Valor

Marriott Internacional, propone a sus colaboradores colocarlos en primer lugar, bajo la premisa del fundador de la Compañía “Cuida de tus asociados y ellos cuidarán de tus clientes, así tus clientes regresarán” (John Willard Marriott, 1927)

La Compañía busca que los empleados se sientan orgullosos de su lugar trabajo y de sí mismos. Marriott Internacional brinda empoderamiento para que sus empleados adopten la PVE en todas las maneras que ellos consideren y ésta les brinde significado y autenticidad, por esta razón la propuesta de valor al asociado que pertenece al Hotel JW Marriott Quito, se encuentra adaptada a las necesidades de los colaboradores de esta propiedad.

FIG. N° 10 Propuesta de Valor



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Giannela Trujillo, 2019

4.1.2 Comunicación de la Propuesta de Valor

Una propuesta de valor comunicada de manera asertiva permitirá alcanzar los objetivos de este proyecto, a continuación se detalla un plan de comunicación con actividades específicas.

4.1.3 Recursos

Para la ejecución de este proyecto se tomaran en cuenta los siguientes recursos materiales y técnicos:

- Computador
- Conexión de internet
- Carteleras
- Correo electrónico
- Banners
- Videos
- Materia prima propia del hotel.

4.2 CONCLUSIONES

- Dentro de la presente investigación se incluyó como punto de partida, un diagnóstico de comunicación interna en el cual se pudieron identificar áreas de oportunidad y mejora. Gracias a los elementos de investigación como las entrevistas, encuestas y grupo focal utilizados se pudo conocer la percepción de los colaboradores acerca de los canales de comunicación que emplea recursos humanos, identificando así que los de mayor utilidad son el boletín, las carteleras y las reuniones.
- Es importante mencionar que las comunicaciones transmitidas a través del boletín son conocidas de manera grupal en reuniones donde se realiza su lectura antes de empezar la jornada de trabajo. Esto explica la razón por la cual el canal de comunicación de mayor aceptación en el Hotel JW Marriott Quito sean precisamente las reuniones.
- En base a los datos obtenidos en la investigación y de las preferencias de los canales de comunicación existente, se define que para que el plan de comunicación del EVP sea efectivo, en su mayoría las actividades planteadas están enfocadas en reforzar este canal.
- Al culminar la realización de este proyecto, se determina que los valores agregados de mayor acogida son: actividades de pausa y recreación, visitar a otro departamento para conocer sus actividades dentro de la organización e invitar a la familia para que pueda conocer su lugar de trabajo; encaminando de esta forma el plan de comunicación a cumplir estrategias que permitan alcanzar estos valores.
- Se concluye que la propuesta de valor al asociado que pertenece al Hotel JW Marriott Quito es totalmente factible, pues está basado bajo los lineamientos de Marriott Internacional y elaborada en referencia la percepción que tienen los asociados sobre los beneficios que reciben.

4.3 RECOMENDACIONES

- Realizar diagnósticos periódicos de la efectividad de la comunicación y de sus canales permitirá enfocar adecuadamente las diferentes actividades diseñadas para que los colaboradores tengan conocimiento e identificación con las propuestas no solo del área de Recursos Humanos sino de toda la organización.
- A través de una propuesta de valor al trabajador, se cumple con el objetivo de integración del Departamento de Recursos Humanos, el cual es alinear las actividades del área con la estrategia y objetivos corporativos.
- Dada la factibilidad del proyecto y la conexión con la filosofía empresarial bajo la premisa del fundador de la Compañía “Cuida de tus asociados y ellos cuidarán de tus clientes, así tus clientes regresarán” (John Willard Marriott, 1927), se recomienda su ejecución durante el año 2019.
- Se recomienda crear un equipo con los líderes de opinión en influencia del Hotel para que puedan ser partícipes de esta propuesta y compartan la información de este proyecto con su círculo de influencia y todos los asociados.

BIBLIOGRAFÍA

Albizu, E. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*. España, 2011.

Aguado, M. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. Recuperado 04 Noviembre 2018 de: <https://es.slideshare.net/clau5/como-transmitir-la-propuesta-de-valor-al-empleado-gestion-de-marca-empleador-kellogs>.

Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional, espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Ediciones Díaz Desantos.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblo.

Berlo, D. (1984). *El proceso de la Comunicación, introducción a la teoría y práctica*: Argentina: Editorial El Ateneo.

Brandolini, A. (2008). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Argentina: Editorial La Crujía.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw- Hill.

Dobkin, B. (2003). *Comunicación en un mundo cambiante*. México: Editorial McGraw- Hill.

Evercom (2018). *Top trends comunicación 2018*. Recuperado 04 de Noviembre de: https://www.evercom.es/wp-content/uploads/2018/01/Evercom_Top-Trends-Comunicacion-2018-1.pdf

Favaro, D. (2018). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Argentina: Editorial CREAS.

García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz Desantos.

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

Jefkins, F. (1992). *Modern Marketing Communications*. USA: Blackie Academic and Professional Glasgow.

Rodríguez, C. (2014). *Desarrollo de la employee value proposition*. Recuperado 04 de Noviembre 2018 de:

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf

Towers, W. (2012). *Employee value proposition, key to getting and keeping the best*.

Recuperado 04 de Noviembre 2018 de:

https://www.towerswatson.com/assets/evp/TW_EVP_Getting-and-keeping-the-best.pdf

Quinteros, P. (2015) *Retos y estrategias de recursos humanos*. Perú: Mercer.

Ulrich, D. (2016). *¿Ya llegamos ahí en Recursos Humanos?* USA: N/A

Universidad de Carabobo, Observatorio Laboral Revista Venezolana (2009) , *Características generacionales y los valores, su impacto en lo laboral*. Recuperado 18 Enero 2019

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Zikmund, W. (1998) *Investigación de Mercados*, Editorial Pearson, México.

