



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS

EL DIRCOM: EL GESTOR Y ESTRATEGA QUE INTEGRA LAS
COMUNICACIONES DE LA EMPRESA DESDE LA ALTA GERENCIA

Caso JW Marriott Bogotá - Área Mercadeo & Ventas

JOHANNA VANESSA CARRILLO
MARÍA DEL PILAR MORA MONTERO

Bogotá, Colombia 2011



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS

EL DIRCOM: EL GESTOR Y ESTRATEGA QUE INTEGRA LAS
COMUNICACIONES DE LA EMPRESA DESDE LA ALTA GERENCIA
Caso JW Marriott Bogotá – Área Mercadeo & Ventas

JOHANNA VANESSA CARRILLO
MARÍA DEL PILAR MORA MONTERO

Tesis para optar al título de Profesional en Lenguas Modernas
Modalidad Trabajo Dirigido

Director de Tesis: Mg. Diana Raquel Benavides Cáceres

Bogotá, Colombia 2011

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como propósito observar, desde una perspectiva académica la comunicación interna del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, y a partir de un análisis comunicacional proponer la implementación de la figura del Director de Comunicaciones (DirCom) como estrategia para la gestión efectiva de la comunicación.

La investigación se diseñó como un estudio de caso mixto de tipología: un solo caso y con unidad holística. Su alcance es explicativo y descriptivo. Para la recolección de información relevante, se empleó la observación directa, el cuestionario y la entrevista. Se realizó un análisis mixto de la información, a través de la tabulación de los datos y el uso de una matriz de triangulación.

El análisis comunicacional permitió observar cómo el área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, gestiona la comunicación interna. A partir de los resultados se realizó una matriz DOFA y se formularon las conclusiones sobre la investigación. El principal hallazgo deja ver que el Área objeto de estudio comprende y valora la importancia de la comunicación en los procesos de la empresa; y se identifican oportunidades de optimización de la gestión comunicacional, desde las cuales el rol del DirCom toma sentido.

La formulación de la propuesta tuvo por objetivo proporcionar una estrategia encaminada a mejorar los procesos de comunicación del Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott, mediante la implementación de la figura y la plataforma de gestión del Director de comunicaciones (DirCom)

ABSTRACT

The present research was aimed to examine, from an academic perspective, the internal communication of Marketing & Sales division of the JW Marriott Bogota Hotel, and suggest a plan to put into operation the Communication Manager function (DirCom in Spanish) as a strategy for effective and integrated communication management.

The research was designed as a qualitative case study (typology: a single case and holistic unit). Its scope is explanatory and descriptive. The important information was collected by direct observation, questionnaires and an interview. Data was analyzed by a mixed-method throughout data tabulation and triangulation matrix.

Communication inquiry allowed detecting how Marketing & Sales division manages internal communication. From results was made a SWOT matrix of communication and the conclusions was proposed. The main findings allow us to see that the studied area understands and values the communication processes of the company and opportunities for optimization of the communication management are identified, from which the roll of the DirCom takes place.

The making of the proposal had as an objective to provide a strategy that was aimed to better the communication process of the Sales and Marketing division of the JW Marriott Bogota through the implementation of a platform of the Communication Manager function (DirCom).

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de mi familia, especialmente mi mamita, mi hermana Kika y Tato, sin su apoyo incondicional no hubiera finalizado esta tarea que inicio cinco años atrás, finalmente quiero agradecer a mi capitán Torres el amor de mi vida, sin el esta felicidad no sería completa... y a nuestro hijo Freud Torres Carrillo.

Vanessa Carrillo

Gracias principalmente a Dios quien es la fuerza y motor de mi vida. Gracias también a mi padre y hermanos por su constante apoyo, a mí amado hijo y esposo por su perseverancia y amor. Gracias a los compañeros de estudio, docentes y amigos por las experiencias y enseñanzas.

Este trabajo no solo está dedicado a quienes creyeron, también a quienes no lo hicieron, porque su escepticismo fortalece nuestro empuje.

María del Pilar Mora M.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	10
JUSTIFICACIÓN	11
I. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN	12
1. Planteamiento del caso	12
2. Diagnóstico	12
3. Proposición	13
4. Unidad de estudio	13
5. Contexto del caso	13
4.1 Ficha Técnica de la Empresa	14
4.2 Descripción de la organización.....	15
4.2.1 Misión	16
4.2.2 Visión	17
4.2.3 Objetivos Corporativos	17
4.2.3.1 Esencia Real – Cultura de Servicio	17
4.3 Acerca del departamento de Mercadeo & Ventas	18
II. MARCO DE REFERENCIA	22
1. Las organizaciones como unidades lingüísticas.....	22
2. Sobre el modelo de comunicación por objetivos	23
3. El Director de Comunicación (DirCom)	23
3.1 El DirCom: Gestor de las comunicaciones	26
3.2 La evolución del DirCom.....	28
3.3 Gestión del DirCom	30
3.4 Responsabilidades del DirCom desde los diferentes ámbitos.....	31
3.5 Características que definen el perfil del DirCom	32
4. El Mapa Integral de Comunicación – MIC	33
4.1 ¿Cómo se construye el MIC?	34
4.2 Ejes de caracterización del MIC.....	35
4.2.1 Realidad Corporativa	35
4.2.2 Identidad e Imagen corporativa	36
4.2.3 Formas de comunicación.....	36
4.3 Otros componentes del MIC	37

4.3.1	Mapa de públicos y medios.....	37
4.3.2	Plataforma para diseño de acciones estratégicas.....	38
III.	MARCO METODOLÓGICO	39
1.	Plan de Intervención	39
2.	Tipo de Estudio.....	39
3.	Alcance de la investigación	39
4.	Participantes	40
5.	Instrumentos de Recolección.....	40
5.1	Modelo de Diario de Campo	40
5.2	Modelo de Entrevista	41
5.3	Modelo de Cuestionario	42
6.	Análisis de la información.....	46
7.	Criterios de Análisis	46
IV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
1.	Resultados del cuestionario	47
2.	Matriz de triangulación de datos	54
V.	CONCLUSIONES	57
VI.	PROPUESTA Y RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA.....	66
	ANEXOS	68
	CRONOGRAMA.....	69
	DIARIO DE CAMPO.....	70
	TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA	73
	CUESTIONARIOS	81

ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 11 - Matriz DOFA de la comunicación Área de Mercadeo & Ventas.....	13
Ilustración 1 - Empresas detrás del JW Marriott Bogotá.....	16
Ilustración 2 - Organigrama de Mercadeo & Ventas Hotel JW Marriott Bogotá	18
Ilustración 3 - Mapa de actores de la comunicación Área de Mercadeo & Ventas	19
Ilustración 4 - Responsabilidades del DirCom.....	32
Ilustración 5 - Plan integral de la comunicación estratégica	33
Ilustración 6 - Ciclo de caracterización del MIC.....	34
Ilustración 7 - Ejes de caracterización del MIC	35
Ilustración 8 – Modelo de análisis de estructura interna en el MIC	35
Ilustración 9 - Modelo de análisis de la identidad corporativa en el MIC	36
Ilustración 10 - Estructura completa del MIC	37
Ilustración 12 - Modelo de estructura del MIC para el Hotel JW Marriott Bogotá	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Ficha Técnica Hotel JW Marriott Bogotá	14
Tabla 2 - Modelo de Comunicación por objetivos Joan Costa	23
Tabla 3 - Criterios de Análisis	46
Tabla 4 - Matriz de Triangulación de datos.....	56

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado que avanza a grandes pasos en innovación y tecnología, simplificando las comunicaciones y acortando distancias para que las grandes ideas se conviertan en grandes corporaciones, no puede dejarse de lado la primicia de que la buena administración de la información dentro de la empresa es la base sólida del crecimiento global de esta. Es decir que, la gestión integrada de la comunicación en las organizaciones constituye un proceso fundamental para el alcance de sus objetivos. Por lo tanto, la creación de una figura gerencial que administre de manera integral la comunicación de la empresa, es una decisión que no debe aplazarse.

Paulatinamente, grandes compañías han dado valor a la figura del Director de Comunicaciones (DirCom) como gestor estratégico de la comunicación, ubicándolo en los más altos niveles de jerarquía y experimentando importantes cambios. Claro ejemplo de esto es la transnacional de origen francés *Renault*, quienes cerca de 3 décadas atrás decidieron crear una dirección que tuviera a su cargo la coordinación de la comunicación de la empresa en todos los niveles (Costa, 2011).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias encaminadas a mejorar los procesos de comunicación del Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott, mediante la implementación de la figura y la plataforma de gestión del Director de comunicaciones (DirCom).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los puntos de distorsión del sistema de comunicación del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá.
- Realizar un diagnóstico comunicacional del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, mediante la construcción de una matriz DOFA.
- Establecer las funciones estratégicas del Director de Comunicación (DirCom) orientadas a resolver el problema de distorsión de la comunicación del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá.
- Presentar una propuesta para la implementación de la plataforma de Gestión del Director de Comunicación (DirCom)

JUSTIFICACIÓN

Comprendiendo que una de las principales competencias del profesional de Lenguas Modernas de la Universidad EAN, es la capacidad de gestionar eficientemente, en lenguas extranjeras y nativa, la comunicación en las organizaciones; para la presente investigación se seleccionó como unidad de estudio el Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, una multinacional de la industria hotelera que tiene presencia en países de habla hispana, inglesa, portuguesa, alemana, entre otras; con la intención de que la propuesta final de esta intervención, sea una puerta de entrada para ser replicada a las diferentes áreas del Hotel y con miras a que este modelo se adopte como política corporativa en los diferentes países.

El propósito de esta investigación es analizar, desde una perspectiva académica y mediante una metodología de estudio de caso mixto, la comunicación interna del área arriba mencionada, y a partir de entonces proponer la implementación de la figura del Director de Comunicaciones (DirCom) como estrategia para la gestión efectiva de la comunicación.

I. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

1. Planteamiento del caso

El JW Marriott Bogotá es una empresa relativamente nueva en el mercado colombiano que persigue el objetivo común de dos grandes Organizaciones, Marriott y Real Hotels & Resorts: "*Ser la mejor cadena hotelera en cada mercado*". En pro de esto, el Hotel desde hace más de un año, ha estado en la difícil tarea de consolidar un equipo de trabajo con capital humano colombiano, que se identifique con esta misión y trabaje en pro del alcance de la misma. No obstante, pese a los esfuerzos de las directivas que administran el recurso humano y las comunicaciones, se han observado puntos de distorsión en el sistema de comunicación, a partir de las vivencias en el desarrollo de las funciones del equipo de trabajo del área de Mercadeo & Ventas.

El área de Mercadeo & Ventas cumple una función estratégica dentro de la operación del Hotel y hace que la gestión de la comunicación se convierta en un eje dinamizador, pero ¿cómo diseñar una estrategia que le permita al JW Marriott Bogotá dar respuestas más eficientes y gestionar sus relaciones eficazmente con todos sus públicos?

2. Diagnóstico

Por las características comunicacionales del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, las situaciones observadas y los puntos de mejora identificados, la propuesta de la figura del DirCom como gestor de la comunicación, se considera oportuna. Sobre la base de los hallazgos de comunicación, se identifica y realiza la matriz DOFA de la comunicación del Área de Mercadeo & Ventas.



Ilustración 1 - Matriz DOFA de la comunicación Área de Mercadeo & Ventas

3. Proposición

La planeación integral de la comunicación de la empresa puede consolidarse de una mejor forma con la incorporación de una Dirección de Comunicaciones como eje de gestión estratégico de la comunicación organizacional.

4. Unidad de estudio

La unidad de estudio de esta investigación es el Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá

5. Contexto del caso

La cadena de Hoteles JW Marriott ha sido reconocida a lo largo de su historia por destacarse como un conglomerado de empresas que han sido galardonadas en más de una ocasión tanto por tener los niveles más altos de servicio de lujo y personalizado de la industria hotelera (*reconocimiento 5 Diamantes 2011 de la American Automobile*

Association), como por estar dentro del ranking de Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica (Great Place to Work Institute 2011). No cabe duda que esto ha sido el resultado del esfuerzo de grandes equipos de trabajo. El JW Marriott Bogotá, incursionó en la capital colombiana desde julio de 2010 con el mismo objetivo: alcanzar los niveles más altos de calidad, y para esto necesita de un sistema de comunicación integrado que le permita controlar la comunicación y gestionarla estratégicamente de modo que sean cubiertas las necesidades corporativas.

4.1 Ficha Técnica de la Empresa

El Hotel JW Marriott Bogotá se encuentra dentro del segmento de hoteles cinco estrellas, por lo que es catalogado como uno de los hoteles más lujosos de la ciudad de Bogotá y su propuesta de valor se centra en ofrecer lujo accesible para huéspedes exigentes. (Marriott International, Inc., 2010)

Nombre	<i>JW Marriott Hotel Bogotá</i>
Ubicación	<i>Calle 73 # 8-60 Bogotá, Colombia</i>
Teléfono	<i>(571) 481-6000</i>
Portal web	<i>http://www.espanol.marriott.com/hotels/hotel-information/travel/bogjw-jw-marriott-hotel-bogota/</i>
E-mail Contacto	<i>information@realhotelsandresorts.com</i>
Generalidades	<i>Edificio de 10 pisos 239 habitaciones (186 deluxe y 53 concierge) 25 suites (24 junior suites y una suite presidencial) 11 salas de reuniones Centro de negocios Spa Dos restaurantes (La MinaSteak & Lobster / Monet Brasserie) Lobby Bar Terraza Bar</i>

Tabla 1 - Ficha Técnica Hotel JW Marriott Bogotá

4.2 Descripción de la organización

Desde el año 2007 la multinacional hotelera Marriott International, Inc, anunció que haría presencia en el mercado colombiano con la apertura de dos propiedades bajo un acuerdo de franquicia: El Hotel Marriott Bogotá y el JW Marriott Bogotá. (Marriott International, Inc., 2007). Este último elegido como unidad de estudio de esta investigación.

El Hotel JW Marriott Bogotá, es administrado y operado por la cadena de hoteles Real Hotels & Resorts, empresa de origen salvadoreño reconocida por su gran participación en el segmento hotelero del continente americano. Como resultado de esto, las políticas administrativas que rigen al JW Marriott Bogotá, siguen los objetivos corporativos de Real Hotels & Resorts y la toma de decisiones no es autónoma si no que los asuntos se escalan al Equipo Corporativo en el Salvador. (Marriott International, Inc., 2002)

No obstante a lo anterior, los estándares de Marriott International dictaminan el “*know-how*” de todos los procedimientos tanto internos como externos; y estipulan los estándares de servicio al cliente que abarcan desde cómo se debe tender la cama al estilo Marriott hasta la forma de presentar el Buffet en el restaurante.

La ilustración que se presenta a continuación pretende exponer de manera sencilla, cómo detrás de la marca JW Marriott se encuentra el trabajo y respaldo de dos grandes cadenas hoteleras.

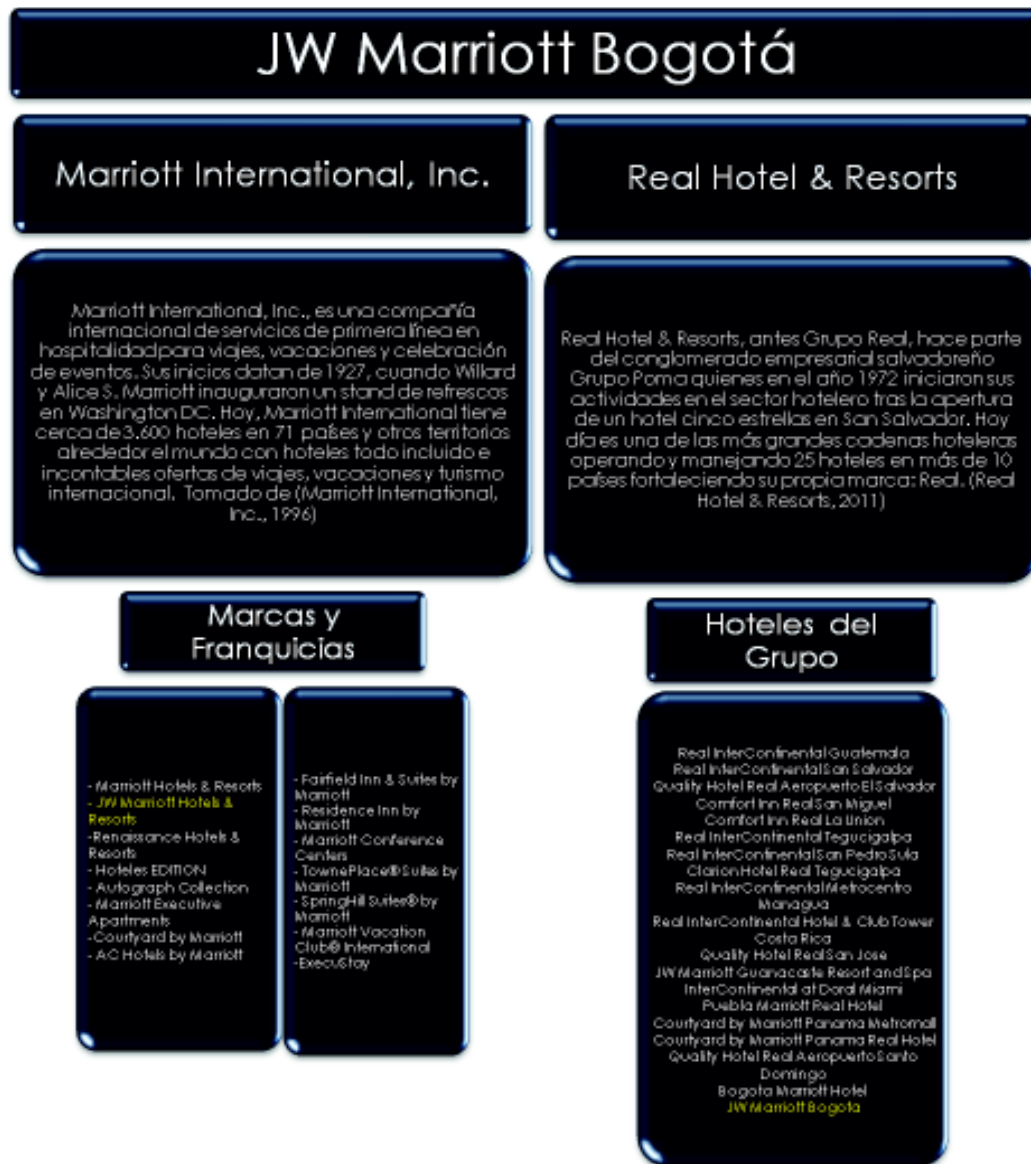


Ilustración 2 - Empresas detrás del JW Marriott Bogotá

4.2.1 Misión

“Ser la mejor cadena hotelera en cada mercado en que estemos presentes, con la más extensa línea de hoteles de tres a cinco estrellas; mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de nuestras incomparables ventajas competitivas para poder proporcionar a nuestros huéspedes el más elevado valor percibido. Para lograr esto, contaremos con una visión compartida y el mejor y más altamente motivado recurso humano, siempre aprovechando el potencial creativo de todos nuestros colaboradores”. (Real Hotels & Resorts, 2011)

4.2.2 Visión

“Mantenernos siempre 5 años adelante de la competencia mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado ofrecido en nuestros hoteles, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas”. (Real Hotel & Resorts, 2011)

4.2.3 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son aquellos que le permiten a una organización delimitar sus propósitos e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan alcanzar las metas con el fin de colaborar con el cumplimiento de la misión de la Institución. Basándonos en este concepto las actividades del Real Hotels & Resorts han sido ambiciosas desde el principio caracterizándose por un compromiso total con el alcance de sus objetivos, que los ha llevado a desarrollar una estrategia de crecimiento a largo plazo y enfocándose en todo momento en el desarrollo sostenido de sus actividades, adicionalmente la filosofía corporativa se enfoca en satisfacer al cliente proveyéndole servicios de elevada calidad y beneficios de valor agregado. (Real Hotel & Resorts, 2011)

4.2.3.1 Esencia Real – Cultura de Servicio

La *Esencia Real* es la cultura de servicio, que diferencia al Hotel frente a sus competidores. Esta cultura está conformada por seis enunciados, que son la clave para que la organización sea exitosa y contribuyen para cumplir con la Visión de Real (Real Hotels & Resorts, 2011):

- *“El Hotel es de Todos”*
- *“Desarrollo Personal”*
- *“De la A a la Z”*
- *“Comunicación”*
- *“Reconocimiento”*
- *“Innovación”*

4.3 Acerca del departamento de Mercadeo & Ventas

La información que se relaciona en este apartado se obtuvo del proceso de observación directa¹ realizado por el equipo investigativo (estudiantes). Se aclara que al solicitar un documento escrito con las características y organigrama del Área, se halló que la empresa no contaba con esto. Es decir que, los siguientes enunciados y grafica de organigrama, son de producción de las autoras de este trabajo de grado.

El Departamento de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, está organizado con una estructura jerárquica de orden descendente liderada por el Comité Corporativo localizado en El Salvador. Dicho Comité es quien toma las decisiones más importantes de la Organización, de manera tal que su homólogo en Colombia le consulta antes de tomar cualquier decisión que incida de una u otra forma con el negocio.



Ilustración 3 - Organigrama de Mercadeo & Ventas Hotel JW Marriott Bogotá

¹ Ver ampliación del proceso de Observación Directo con anotaciones de campo, en el capítulo III-MÉTODO, numeral 4-Fuentes de información e Instrumentos de Recolección

La Dirección de Ventas y Mercadeo enfoca sus esfuerzos tanto en la gestión de la comunicación destinada al cliente externo en busca de publicitar y promocionar el Hotel; como en la implementación de un plan de marketing, cuyo principal objetivo es aumentar los ingresos de la Organización a través de la consolidación de negocios consistentes.

A continuación se describen brevemente los roles de quienes integran esta área (actores del mapa comunicacional):



Ilustración 4 - Mapa de actores de la comunicación Área de Mercadeo & Ventas

A. Directora

- Administración del presupuesto destinado para todas las actividades desarrolladas en pro de publicitar la imagen del Hotel.
- La ejecución de planes de marketing y relacionamiento con los proveedores que ofrecen servicios de marketing, como fotografía e impresión.
- La consecución y cumplimiento de todos los informes (de rendimiento, de ventas), de los calendarios de eventos, bases de datos y listas de correo.
- La supervisión de los esfuerzos de marketing cuantitativo mediante la identificación de las competencias y realiza el análisis de las reservas en otros hoteles locales y de la región
- El diseño e implementación de programas de ventas y campañas publicitarias.

B. Gerente de ventas

- Verificar que todos los procesos y presupuestos de ventas del hotel relacionados con alojamiento, se cumplan.
- Hacer un seguimiento del alcance de los ejecutivos de sus metas mensuales y anuales; y presentar informes periódicos a la gerencia a cerca de la gestión de ventas.
- Diseñar estrategias de ventas, para mejorar los ingresos del hotel.
- Crear y asignar los portafolios a los Ejecutivos de Ventas.
- Contactar directamente a los clientes más importantes para asesorarles en sus negociaciones corporativas y cerrar negocios.
- Desarrollar la segmentación del mercado para poder distribuir el portafolio a los ejecutivos.

C. Ejecutivo de ventas

- Encargado de promocionar y vender los servicios de las dos propiedades (JW Marriott y Marriott Bogotá)
- Visitar a los clientes para dar a conocer los hoteles y sus servicios para buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Enviar convenios corporativos y cerrar negociaciones.
- Hacer mantenimiento constante de las cuentas que generan más ingresos.
- Presentar informes mensuales de su gestión de ventas a la Gerente de cada hotel y al Departamento de Revenue
- Hacer los contratos de alojamiento cuando se cierra una negociación de grupo.
- Asistir al cliente en todos los requerimientos que solicite durante su interacción con el hotel.

D. Sales Support Team

- Encargado de apoyar las labores de los gerentes y ejecutivos de ventas. Alimentar y mantener actualizada la base de datos única.
- Perfilar los clientes y asignar las empresas a cada ejecutivo.
- Coordinar el envío de cortesías o cualquier requerimiento especial a los huéspedes VIP de las empresas que tienen convenios corporativos.
- Hacer seguimiento a la documentación entregada al Departamento de Contraloría para los estudios de crédito.
- Apoyar al Departamento para hacer las visitas de inspección que sean solicitadas de última hora o a las que los ejecutivos no puedan asistir.

- Hacer todas las requisiciones del Departamento de Ventas, Mercadeo y Banquetes.
- Desarrollar junto con la Gerente de Ventas el entrenamiento diario de quince minutos "*briefing*" y documentarlos mensualmente a Recursos Humanos.

E. Revenue Assistant

- Verificar que el inventario de habitaciones siempre este balanceado para evitar sobreventas, abrir y cerrar la disponibilidad en caso que sea necesario.
- Asegurarse de que el ingreso del hotel este de acuerdo con las políticas de Real y siempre se cumpla el presupuesto.
- Cargar todas las tarifas creadas en el sistema de reservas.
- Ajustar tarifas de acuerdo a requerimientos especiales.

F. Cátcher de Banquetes

- Recibir todas las solicitudes de cotización de eventos y direccionar cada negocio a cada Coordinador de Banquetes.
- Realizar y enviar las cotizaciones solicitadas por los clientes.

G. Asistente de Gerencia

- Asistir al Gerente General en todas las labores administrativas.
- Crear y diseñar el material impreso y digital para promocionar todos eventos del hotel.
- Asistir al Departamento de Mercadeo y Ventas durante las reuniones Departamentales.
- Redactar todas las comunicaciones que envíe la Gerencia General al resto del hotel

H. Coordinadora de Grupos

- Hacer todas las reservas de grupos y desplegar los grupos en el sistema.
- Coordinar todos los requerimientos especiales de grupos e informar a todas las áreas involucradas.
- Soportar al equipo de Ventas con el manejo de grupos corporativos.
- Tramitar ante el Departamento de Contraloría, todos los requerimientos referentes a pagos de grupos.
- Coordinar con el Departamento de Banquetes la manera de prestar los servicios cuando se trate de grupos con evento.

II. MARCO DE REFERENCIA

Los temas que se abordan a continuación constituyen la base teórica sobre la cual se efectuó el planeamiento de la investigación, la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, las observaciones y el análisis de la información obtenida. De igual forma, estos fueron fuente para realizar las inferencias, diagnosticar el problema y construir la propuesta final.

1. Las organizaciones como unidades lingüísticas

“Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”. (Echeverría, 2003)

Desde esta perspectiva académica, las organizaciones pueden ser vistas como grandes estructuras lingüísticas integradas por unidades que conforman una red de actores (directivos, empleados, proveedores, clientes, etc.) y conversaciones (producciones comunicativas) que permiten coordinar acciones colectivas e individuales direccionadas hacia una visión compartida de la empresa.

Entender las empresas desde este punto de vista, proporcionó un componente esencial en la observación directa del Área de Mercadeo & Ventas, facilitando la comprensión de su realidad y cotidianidad; e identificando las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación.

La fortaleza y debilidad de una empresa conduce siempre a la fortaleza y debilidad de sus conversaciones. (Echeverría, 2003)

2. Sobre el modelo de comunicación por objetivos

El modelo de comunicación por objetivos permite que las empresas puedan concebir, planear, realizar y evaluar sus comunicaciones. (Costa, Comunicar por objetivos)

Este modelo, que ha sido empleado en su mayoría para la comunicación publicitaria, proporciona una estructura de preguntas que proponen una planeación estratégica de lo que se desea comunicar y una base para analizar la efectividad lo que se comunica:

¿Quién comunica?	Puede ser la empresa como institución, el presidente, un portavoz, un directivo, un experto, un departamento, una persona interpuesta, etc. Estas consideraciones tienen su importancia, pues el sentido y el valor del mensaje varían según quien lo emite.
¿Qué comunica?	Debe resumir la estrategia de comunicación, que será ordenada jerárquicamente, explicando de modo sintético los diferentes argumentos que se empleen, y las relaciones entre ellos.
¿A quién?	Se puede utilizar el listado o "mapa" de públicos destinatarios
¿Con qué objetivos?	Lo cual es sustancialmente diferente de lo "que se comunica": los mensajes. Deben definirse los objetivos públicos.
¿Por qué medios?	Se identifican los medios por los cuales se desea hacer llegar el mensaje
¿Con qué efectos?	Es un ejercicio que incluye la comparación correlativa de las preguntas anteriores con espíritu crítico. Implica la actitud metódica de examinar objetivamente las interacciones y retrointeracciones de los puntos 1 a 6 en términos de resultados obtenidos.
¿Con qué inversión?	Dependerá en cada caso de los objetivos y las dimensiones de la comunicación no sólo afecta a la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y a la inversión en medios humanos.

Tabla 2 - Modelo de Comunicación por objetivos Joan Costa

Sobre este fundamento se elaboró el cuestionario para los cargos operativos del Área de Mercadeo & Ventas. Las preguntas se formularon de manera que las respuestas permitieran evidenciar cada uno de los anteriores enunciados.

3. El Director de Comunicación (DirCom)

En la actualidad la gestión de la comunicación es un proceso que no se puede dilatar y se le debe dar la misma importancia que a cualquier otro proceso vital para la

organización, las necesidades actuales de las empresas imponen un nuevo reto que obliga a sus directivos a reevaluar muchas de las soluciones que fueron útiles en el pasado, pero que hoy en día son insuficientes y obsoletas frente a los constantes cambios a los que se enfrentan todas las organizaciones hoy en día.

“Las empresas son mundos en acción organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global, todo cambio interno y externo afecta la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse gestionar y actuar”. (Costa, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión, 1999)

El antiguo sistema, que hoy en día se sigue aplicando en muchas empresas, es un modelo en el que las empresas se gestionan por partes, en el que cada departamento es totalmente independiente, se ignoran unos a otros, en las que prima la hiper especialización, en el que cada Departamento hala hacia su lado y en muchas ocasiones rivalizan unos con otros, hizo de las empresas sub divisiones apartadas en lugar de una red intercomunicada y coordinada que en la mayoría de los casos delega la gestión de la comunicación al Departamento de Recursos Humanos, a los Jefes de personal o los jefes de departamento.

Según Costa (1999) El Management² de las empresas ha evolucionado de una manera tal que se ha ido desvirtuando el esquema piramidal del organigrama clásico que se basa en niveles de jerarquía y mando, en su remplazo se ha ido implantando lo que Costa denomina como:

“...un modelo sistémico, molecular, basado en la interacción y la comunicación. El cambio de una estructura piramidal del Management a una estructura en forma de malla es el movimiento de la nueva organización” (Costa, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión, 1999)

² Management se refiere a la gestión de todas las actividades comerciales y de organización. Es el acto de reunir a la gente para lograr los objetivos deseados y objetivos utilizando los recursos disponibles con eficiencia y eficacia. Recuperado el 13 de noviembre de 2011 de (Wikipedia)

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han revolucionado la forma en que se administran las empresas, antes imperaba la producción, ahora la interacción entre los actores es el factor determinante, otra tendencia que ha surgido a raíz de este Boom tecnológico es la creación e implantación de valores, a través de estos la organización define su identidad, se diferencia de las demás y comunica estratégicamente tanto a receptores internos como externos.

Como parte de la transformación de una cultura material a una basada en servicios y valores intangibles, Costa (2001) propone la estructuración de cuatro nuevos vectores de la gestión empresarial:

- La identidad "Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones" (p11)
- La cultura "La cultura corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa" (p11)
- La comunicación "La cultura corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa" (p11)
- La imagen "Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad" (p11)

Otro aspecto importante que vale la pena resaltar con respecto a las nuevas tendencias de Management es la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que ha traído consigo un concepto nuevo basado en la comunicación responsable, que se encarga de informar cómo, cuándo y por qué las empresas deben comunicar su RSE a las personas o grupos directamente interesados y así mismo establecer canales de comunicación que permitan que la información fluya de una manera clara y

constante, la gestión asertiva de esta nueva rama de la comunicación organizacional es un reto que deben asumir los gestores de la misma, puesto que establecer una relación comunicativa fructífera es absolutamente necesario, ya que durante los últimos años el mundo ha vivido un proceso de globalización único, que ha sido un arma de doble filo, puesto que por un lado los avances tecnológicos han permitido grandes progresos, pero que han generado problemas muy graves como el aumento de la pobreza para algunas zonas del mundo, los conflictos armados y el evidente deterioro del medio ambiente, por lo tanto los gobiernos, las empresas y la sociedad civil tienen una gran responsabilidad, de acuerdo con el Foro Europeo de Expertos de la RSE define la Responsabilidad social de la empresa como:

“La responsabilidad social de la empresa, es además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales y medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Foro de Expertos sobre RSE)

La comunicación responsable, es una acción que está directamente relacionada con la RSE, por lo tanto una empresa genera una comunicación responsable cuando comunica a todos los actores directamente involucrados, de una manera clara y transparente los impactos que el ejercicio de su actividad genera en la sociedad y en el medio ambiente, el resultado de esta comunicación bien gestionada se traduce en la generación de confianza y reputación, además de los beneficios inherentes para la organización.

3.1 El DirCom: Gestor de las comunicaciones

De acuerdo con Costa(1999) la comunicación se ha convertido en una cultura y partiendo de la premisa de que las empresas son focos de emisión y recepción de señales e informaciones, que van y vienen en todas las direcciones, que aumentan su tamaño proporcionalmente al crecimiento de la empresa, por tal motivo cada día se proponen nuevas estrategias para gestionar todos estos procesos, sin embargo este sin

número de estrategias y nuevos procesos sin una debida organización producen desorden, redundancias, contradicciones, por lo tanto es necesario organizarlas para que sean coherentes unas con otras y así objetivamente decidir cuál estrategia es la más idónea para aplicarla de acuerdo con la realidad de la organización.

Adicionalmente a esta necesidad, todas las organizaciones deben contar con una plataforma estratégica que les permita dar respuestas eficientes a su entorno y a todos sus públicos, esta plataforma tiene como objetivo principal posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de comunicación y transformarla en el pilar fundamental de gestión de la Organización, proceso que de alguna manera implica directamente una transformación del pensamiento estratégico.

Es evidente que las empresas que planifican debidamente su gestión de comunicación son altamente productivas y competitivas, un paso importante dentro de este proceso, es el comprender el plan estratégico de la empresa direccionado a fortalecer la cultura organizacional a través de diferentes canales de comunicación que le permitan a todos los miembros de la empresa estar conectados y conocer realmente los objetivos de la organización y comprender la importancia de su rol dentro de la misma y a través de ese conocimiento despertar una sensación de identidad y pertenencia que le genera a la organización mayor productividad al tener empleados más comprometidos e involucrados con la razón de ser de la empresa.

Ser competitivo es uno de los objetivos principales de cualquier organización, es por esto que construir una identidad fuerte, bien definida y diferenciadora es de vital importancia para la estructuración de relaciones y vínculos con todos los públicos con el objetivo primordial de generar confianza y por ende una buena reputación.

La planeación integral de la comunicación es definitiva para poder crear todas estas relaciones y es en este punto donde surge la creación, según Costa (1999):

“un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y además guardián de la imagen corporativa” DirCom. (Costa, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión, 1999)

El DirCom es una figura relativamente nueva, Joan Costa³ es el principal promotor e investigador de esta figura dentro de las Organizaciones Costa ha dedicado gran parte de sus investigaciones a describir las funciones, la importancia y los aportes de este rol tan importante dentro de la empresa.

3.2 La evolución del DirCom

En la evolución de la comunicación de la empresa podemos distinguir tres etapas: antes de los noventa, durante los noventa y la década actual (Villafañe 2007, p.193) En la década de los 70, Costa plantea por primera vez la necesidad de integrar las comunicaciones para que fueran más efectivas y define al Director de Comunicaciones como un " Director de Orquesta" (Costa, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios , 1995) sin embargo durante la primera etapa no se hablaba de Director de Comunicación y la gestión de la comunicación se gestionaba por igual entre las relaciones informativas, la comunicación de marketing y la publicidad, por lo que podemos inferir que el perfil del DIRCOM ya se vislumbraba como multidisciplinar, sin embargo el perfil se ajustaba a un tecnólogo y no a un profesional, en la mayoría de definiciones de esos años, hablan de una persona que gestiona las herramientas de comunicación de la empresa, pero que no necesariamente es un estratega, esta visión se reduce a un conocimiento limitado de los verdaderos alcances de la comunicación organizacional.

A medida que se replanteaban las tareas comunicativas en el seno de las organizaciones la definición de esta figura se hacía cada vez más compleja y contemplaba más aspectos relevantes, como lo podemos evidenciar en esta definición de principios de los 90:

"Es la realidad del mercado moderno y las necesidades de las empresas que lo sirven las que han forjado la figura del Director de Comunicación, como personalización de todos esos requerimientos que es preciso preparar en la empresa de hoy en día, en lo relacionado con el exterior. Al llegar a este

³ Joan Costa es comunicólogo, sociólogo, investigador y metodólogo español. Consultor corporativo internacional. Escritor y profesor universitario. En 1994, cuando se crea en España el primer Master en Dirección de Comunicación en la Universitat Autònoma de Barcelona, Costa es nombrado profesor de la asignatura sobre El perfil del DirCom. (Costa Punto Com S.L.)

estadio traspasamos una frontera bien definida: Antes la empresa “vendía” una identidad para en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad del jefe de publicidad, Ahora: la empresa “comunica” su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la responsabilidad del Director de Comunicación” (Benavides, 1992, P 49)

El concepto de DirCom evoluciona proporcionalmente a la importancia que van tomando las comunicaciones y su gestión.

La segunda etapa, se caracteriza por la fuerte revalorización de la imagen corporativa y estará directamente relacionada con el DirCom, que se concibe como:

“Un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y además guardián de la imagen corporativa” (Costa, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios , 1995)

Es importante aclarar que Costa plantea que la función de un DirCom no se puede reducir a coordinar únicamente, especializarse en un área específica sería restarle el concepto de global a este profesional y el hecho de que sea global es lo que hace que la figura sea innovadora, emprendedora y eficaz.

En consecuencia, el DirCom que se presenta ya no es un técnico, ni un especialista encargado de los mensajes, sino un estratega que se empieza a ubicar dentro de la lógica empresarial, dentro del camino hacia el concepto de estrategia Johnsson (1991) propone que la comunicación corporativa debía dejar de lado la comunicación por mecanismo y centrarse en la comunicación por objetivos y propugna una organización de la función de comunicación basada en el apoyo a la alta dirección en el proceso estratégico (Johnsson, 1991, p. 332)

El concepto del DirCom como humanista, que no solo se encarga de liderar trabajos dispersos:

“Un antropólogo, un director de los grupos integrado en su carácter, vigilando su producción, sus negocios y sus plazos, pero al mismo nivel de competencia.

Creo en un DIRCOM solidario con el diseño, con el producto, el directorio, el cliente y las reglas del juego. Creo en una figura que crea en su empresa y en la gente que la juzga, que no se fía de encuestas, que pregunta por ahí, más allá del cuello blanco de la jubilación anticipada". (Benavides, 1992, p 30)

La tercera etapa se caracteriza por la emergencia de la gestión de los valores intangibles y en la creación de una nueva filosofía encaminada a la gestión de los mismos, hoy en día ha aumentado de forma considerable el nivel de profesionalización de los Departamentos de Comunicación, debido a la constante investigación y a los avances en materia de comunicación corporativa han dado paso a que las empresas incorporen profesionales altamente cualificados.

3.3 Gestión del DirCom

En muchas organizaciones las funciones que debería gestionar un DirCom, son generalmente encomendadas a profesionales especializados como periodistas, publicistas, relacionistas públicos entre otros, es decir recurren a fuentes tradicionales que ejercen disciplinas concretas y esto va en contradicción con la concepción holística del DirCom.

La gestión de un Director de Comunicaciones debe estructurarse a partir de un eje estratégico de 4 fuerzas: (Costa, 2001)

- Objetivos
- Metas
- Experiencias
- Innovación

Estas fuerzas le permiten al DirCom diseñar y oficiar vínculos estratégicos, crear espacios de comunicación y gestionar el capital intelectual, adicionalmente debe determinar la estrategia y el propósito de la comunicación, describe e identifica los públicos objetivos y crea el mensaje, elige los medios a través de los cuales de envía el mensaje, reúne información y selecciona la fuente del mensaje.

La gestión de la Comunicación Integrada al Marketing es otra parte vital dentro de las funciones del DirCom, puesto que este proceso se encarga de crear y distribuir todos los mensajes comerciales de una organización con el objetivo de aumentar la efectividad y eficacia de la Comunicación Integrada.

El Director de Comunicaciones es el profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, define su política comunicativa establece un plan o estrategia de comunicación para lograr estos objetivos y asume la responsabilidad de la imagen corporativa, todo ello dirigido a los públicos internos y externos de la organización. (Rumschisky & Carlavilla, 2006)

Dentro del concepto de Comunicación Corporativa o Global, existen tres ámbitos con características diferentes desde los cuales el DirCom debe desarrollar su gestión, esta clasificación corresponde a lo que Costa (2005) llamó "Mapa de Públicos" que obedecen a los diferentes tipos de interlocutores que tiene la empresa:

- Institucional
- Organizacional
- Mercática

3.4 Responsabilidades del DirCom desde los diferentes ámbitos





Ilustración 5 - Responsabilidades del DirCom⁴

3.5 Características que definen el perfil del DirCom

Un DirCom debe poseer características muy especiales. Además de las cualidades propias de un Directivo hay tres características que son imprescindibles:

- Estratega: capacidad de planificar con creatividad y precisión.
- Generalista: gestiona el todo y sus partes.
- Polivalente: opera en distintas áreas

Adicionalmente Costa (2005) menciona que la mente de un líder debe considerar siete condiciones para poder tener un pensamiento estratégico:

- Humildad Intelectual
- Coraje
- Empatía Intelectual
- Integridad
- Perseverancia
- Visión
- Justicia

⁴ Tomado principalmente de (Costa, De la comunicación integrada al Director de Comunicación, 2005)

4. El Mapa Integral de Comunicación – MIC

La figura del DirCom por sí sola no podría representar para las Organizaciones una estrategia efectiva para el manejo de sus comunicaciones, no sin un Plan de Estratégico de la Comunicación (PEC) y una plataforma de gestión que le permita el acceso a la información y facilite el conocimiento de los actores y producciones comunicacionales.



Ilustración 6 - Plan integral de la comunicación estratégica
(Fuentes, 2005)

Sandra Fuentes (2005), Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana, orienta respecto a esta planeación, y propone los parámetros para el diseño del Plan Integral de la Comunicación (PICE), tal y como se muestra en la gráfica.

El Mapa Integrado de la Comunicación (MIC) es considerado como la principal herramienta del DirCom, puesto que le permite tener una visión global de las necesidades y fortalezas de la comunicación siguiendo en particular el modelo de negocio de la empresa. (Fuentes, 2005)

El desarrollo de esta plataforma de gestión está contenido dentro de los Planes Estratégicos de la Comunicación (PEC), y su principal objetivo es conocer los atributos y elementos de la empresa y a partir de este analizar la realidad desde una perspectiva comunicacional; lo que en términos de Italo Pizzolante (2004) se determina como el análisis del dintorno, contorno y entorno de la organización.

Además de lo que ya se ha mencionado, los objetivos del Mapa Integral de la Comunicación también son:

- Crear una plataforma de gestión permanente de la comunicación
- Constituir una fuente permanente de información confiable que permita anticipar y/o evitar problemas en la compañía, y además permita identificar oportunidades de comunicación.
- Conocer en detalle cómo la empresa se comunica para trazar recorridos estratégicos para la efectiva gestión de la comunicación
- Identificar la matriz DOFA de la comunicación de la empresa

4.1 ¿Cómo se construye el MIC?

El Mapa Integral de la comunicación es un proceso cíclico en dónde se conoce, se analiza y se caracteriza la empresa desde una perspectiva comunicacional. (Fuentes, 2005)



Ilustración 7 - Ciclo de caracterización del MIC (Fuentes, 2005)

El MIC se construye a partir del análisis de 3 ejes de caracterización: la realidad corporativa, la identidad e Imagen corporativa y las formas como la empresa gestiona comunicación.

4.2 Ejes de caracterización del MIC

El propósito de conocer y analizar la organización desde diferentes ámbitos, es poder identificar los ejes de caracterización comunicacional. (Fuentes, 2005)



Ilustración 8 - Ejes de caracterización del MIC

4.2.1 Realidad Corporativa

El primer eje de caracterización del MIC es la Realidad Corporativa, que se refiere al conjunto de características de la organización tanto de su entorno como de su estructura interna. Fuentes (2005) propone 2 fases para el análisis de este primer eje:

- La delimitación y caracterización del entorno: consiste en el reconocimiento de los factores que conforman el entorno o contexto de la organización.
- La caracterización de la estructura interna: pretende analizar 5 aspectos de la estructura interna de la organización (Fuentes, 2005)

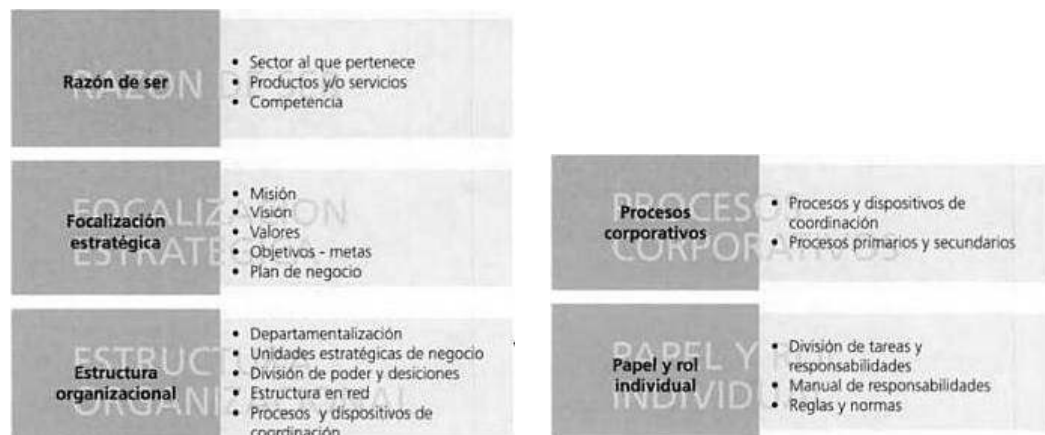


Ilustración 9 – Modelo de análisis de estructura interna en el MIC

4.2.2 Identidad e Imagen corporativa

El segundo eje de caracterización lo integran la imagen e identidad corporativa. En este punto se busca analizar la cultura y personalidad organizacional a través del comportamiento, símbolos y los mensajes que comunica la empresa.

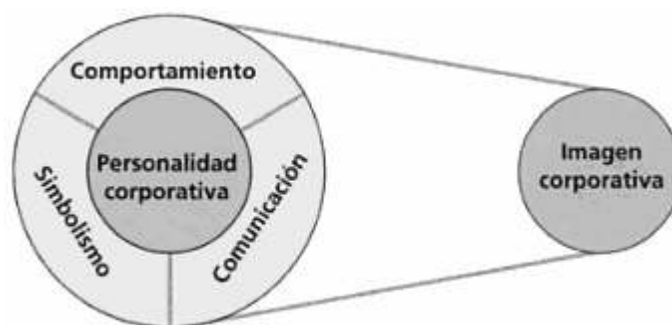


Ilustración 10 - Modelo de análisis de la identidad corporativa en el MIC

Fuentes (2005) sugiere emplear para este análisis el modelo de Joan Costa:

“... en primer lugar se define cuáles son (o han de ser) los atributos o valores que configuran la estructura de la imagen de la empresa. Un segundo paso posible consiste en registrar las asociaciones de ideas positivas/negativas que despiertan estos atributos en la mente del público. Tercer paso será la evaluación, en una escala de grados, de los atributos seleccionados. Y finalmente una cuantificación del valor de cada atributo” (Costa, DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia, 2004)

4.2.3 Formas de comunicación

El tercer y último eje de caracterización se refiere al análisis de las nuevas formas de gestionar la comunicación. Fuentes (2005) relaciona las siguientes:

- A. Comunicación Institucional: se refiere a la comunicación relativa a la política organizacional, el liderazgo gerencial, la estrategia corporativa, las relaciones con los diferentes públicos, gestión de la identidad e imagen corporativa, la cultura organizacional.

- B. Comunicación Organizativa: se refiere a la comunicación propia de las áreas funcionales de la empresa, en la que se evidencia la cultura organizacional, el clima organizacional, los comportamientos y sistemas de información gerencial.
- C. Comunicación de marketing: se refiere a todas las formas de comunicación que apoyan las ventas y favorecen la relación entre vendedor-comprador.

4.3 Otros componentes del MIC

Además de los ya mencionados ejes de caracterización, el MIC está integrado por 2 componentes más que dan forma a una plataforma de gestión más completa.



Ilustración 11 - Estructura completa del MIC (Fuentes, 2005)

4.3.1 Mapa de públicos y medios

Este componente proporciona la información acerca de la estructura del espacio de interacción de la empresa con sus diferentes públicos y los medios que emplea para tal objetivo.

Fuentes (2005) propone para la construcción del mapa de públicos y medios 3 fases:

- A. La realización de un Inventario de los destinos de comunicación
- B. La caracterización de los destinos
- C. La segmentación estratégica de los destinos

4.3.2 Plataforma para diseño de acciones estratégicas

Luego de analizar con el análisis de los ejes de caracterización y formular el mapa de públicos y medios, se habrá creado una plataforma robusta que propiciará que el DirCom cuente con la información pertinente para el diseño de constantes estrategias de gestión de la comunicación y diseñe acciones futuras para enfrentar los nuevos retos de la organización.

Vale la pena recordar que el diseño del MIC es un proceso cíclico que está continuamente en movimiento, alimentación y retroalimentación. Una razón más para asegurar que la función del DirCom irá al ritmo de crecimiento de la organización.

III. MARCO METODOLÓGICO

El modelo de metodología empleado en el presente trabajo de intervención sigue los lineamientos propuestos por Sampieri, R. (2010) para el método de Estudio de Caso.

1. Plan de Intervención

La investigación se diseñó como un estudio de caso mixto de tipología: un solo caso y con unidad holística (se estudia la unidad de análisis completa) con el propósito de identificar las principales puntos de distorsión de la comunicación interna del Departamento de Mercadeo & Ventas, a partir de las percepciones, experiencias, opiniones y significados del equipo de trabajo frente a la efectividad de la gestión de la comunicación para evidenciar el problema de investigación.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres etapas de ejecución, tal y como se muestra en el cronograma (ver anexos).

2. Tipo de Estudio

Comprendiendo que el hecho de realizar un análisis de la comunicación ya representa un proceso complejo por las variables que se deben medir, el enfoque de esta investigación es mixto, puesto que se realiza un análisis del modelo de comunicación de un área específica y se identifican las distorsiones de la comunicación; y además se emplean procesos cuantitativos para el análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos (entrevistas y cuestionarios).

3. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es explicativo y descriptivo, porque realiza la descripción del contexto de la unidad de estudio abarcando la conformación del equipo de trabajo (actores), del modelo de comunicación, de las producciones comunicacionales y se relacionan los puntos de distorsión sustentando teóricamente cómo determinados factores representan una ruptura en la comunicación.

4. Participantes

Los participantes para la aplicación de los instrumentos de recolección de información, pertenecen principalmente al Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott. Se hace claridad en que participaron en el proceso 10 de las 18 personas que conforman el equipo de trabajo.

5. Instrumentos de Recolección

Se realiza obtención de datos primarios mediante cuestionarios y entrevistas al personal del área; y datos secundarios obtenidos de medios como el Portal Web de la Empresa, la Intranet, y la observación directa al área.


5.1 Modelo de Diario de Campo

Este instrumento se utilizó para la recolección de datos secundarios y el registro de anotaciones como evidencia de lo observado. (Ver anotaciones en los Anexos)

FECHA / HORA	DETALLE DE SITUACIÓN	ANOTACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN

5.2 Modelo de Entrevista

El modelo de entrevista fue diseñado con base en la documentación teórica anteriormente relacionada y con el propósito de que los criterios de análisis fuesen de fácil identificación y pudiesen ser contrastados con los resultados de los cuestionarios a través de una matriz de triangulación. El público entrevistado corresponde al personal directivo del área de Mercadeo & Ventas.

	<p>ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL JW Marriott Bogotá Departamento de Mercadeo & Ventas Altos Directivos</p>
<p>Estimado(a) señor(a)</p> <p>En calidad de estudiantes del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad EAN y previa autorización del Hotel JW Marriott, nos encontramos realizando un estudio acerca de la comunicación interna del Área de Mercadeo & Ventas.</p> <p>De manera atenta solicitamos su colaboración para responder con franqueza a las siguientes preguntas. Tenga en cuenta que sus respuestas serán anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.</p> <p>Al responder, piense en lo que sucede con más frecuencia en su trabajo, de modo que sus respuestas reflejen su opinión personal.</p> <ol style="list-style-type: none">1) En términos generales qué funciones desempeña dentro del Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott2) Desde la perspectiva de su cargo, qué entiende por comunicación organizacional y qué nivel de importancia tiene en su gestión3) El Hotel tiene establecido un modelo de comunicación interna que sea reconocido por los empleados como un estándar? En caso Positivo, indique:<ol style="list-style-type: none">a. ¿Cómo está conformada la red de canales de comunicación interna?b. ¿El Hotel o el área cuenta con un programa de instrucción adecuado acerca del uso de estos canales de comunicación?4) Como líder dentro del grupo de Mercadeo & Ventas, ¿ha diseñado un proceso para gestionar las comunicaciones con su equipo de trabajo?<ol style="list-style-type: none">A. En caso positivo,<ol style="list-style-type: none">a. Describalab. Indique si considera que es efectiva y en qué casosc. Contó con la participación de su equipo para la elaboración del plan de comunicaciónB. En caso negativo,<ol style="list-style-type: none">a. Indique los motivos por los cuales aún no ha sido diseñadob. Indique si hace parte de un plan a futuroc. Considera importante la participación de su equipo de trabajo para la elaboración del plan de comunicación	

5) Cuando identifica una necesidad o iniciativa en su grupo de trabajo, a cuáles medios o estrategias recurre para escalarla a la alta gerencia y buscar un solución

6) Realice un breve análisis del proceso de comunicación con su equipo y su superior inmediato, indique la principal:

Debilidad	Fortaleza
Oportunidad	Amenaza

7) Cómo realiza la gestión de comunicación con su equipo de trabajo para evitar la información no formal (chismes, desinformaciones, etc.)

a. ¿Podría calificarlo como oportuno y eficiente?

8) Con el ánimo de optimizar los procesos actuales de comunicación del Área, qué metodología considera que puede implementarse en el Hotel.

9) ¿Considera que la creación de un Departamento de Comunicación contribuiría a la optimización de los procesos de comunicación y facilitará la transmisión de información entre su equipo y sus directivos?

a. ¿Cree que es necesario la creación de este Departamento?

b. ¿Considera que es viable?

c. ¿Cree que esto beneficiaría su labor?

d. ¿Considera que en términos comerciales esto podría traducirse como una oportunidad de mejora en la distribución de los servicios de la empresa?

Comentarios o sugerencias adicionales:

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.

5.3 Modelo de Cuestionario

El modelo de cuestionario fue diseñado con base en la documentación teórica anteriormente relacionada y con el propósito de que los criterios de análisis fuesen de fácil identificación y valoración.

El público encuestado corresponde al personal que realiza labores operativa en el área de Mercadeo & Ventas. Las encuestas fueron realizadas con el acompañamiento del investigador.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
JW Marriott Bogotá
Departamento de Mercadeo & Ventas
Personal Operativo

Estimado(a) señor(a)

En calidad de estudiantes del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad EAN y previa autorización del Hotel JW Marriott, nos encontramos realizando un estudio acerca de la comunicación interna del Área de Mercadeo & Ventas.

De manera atenta solicitamos su colaboración para responder con franqueza a las siguientes preguntas. Tenga en cuenta que sus respuestas serán anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Para el diligenciamiento del siguiente cuestionario, emplee un bolígrafo de tinta negra y en los casos que corresponda marque con una "X" su elección. Al responder, piense en lo que sucede con más frecuencia en su trabajo, de modo que sus respuestas reflejen su opinión personal.

Cargo: _____

Tiempo en la Compañía: _____

- 1) ¿Considera que los procesos comunicativos del área impactan el desarrollo de las actividades de negocio?

SI	De qué forma?	
NO	Justifique su negación	

- 2) ¿Conoce el modelo de comunicación interna que propone el JW Marriott?

SI		NO	
----	--	----	--

- 3) De acuerdo con el desarrollo de su trabajo, indique en el siguiente cuadro:

- a. Los canales e instrumentos de comunicación que identifica y utiliza en su trabajo. Señale con una "X" en la columna inicial
- b. La frecuencia con la que emplea los canales e instrumentos seleccionados previamente las siguientes herramientas de comunicación para el desarrollo en general de su trabajo:

Cuáles identifica	Canal y/o instrumento	Frecuencia de uso		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
	Correo Electrónico Corporativo			
	Correo Electrónico Personal (yahoo, gmail)			
	Internet			
	Intranet o Software de Sistema de Gestión			
	Teléfono			
	Móvil			
	Fax			
	Documentos escritos (memorando, fax, circular)			
	Reuniones (grupales, coaching individual)			
	Otro (indique cuál)			

c. ¿Tiene acceso a todos estos canales e instrumentos de comunicación?

SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	Mencione a cuáles no tiene acceso

d. ¿Fue capacitado o instruido en el uso corporativo de estos canales e instrumentos de comunicación?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

e. ¿Considera que estos canales son utilizados y aprovechados al máximo?

SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	Justifique su negación

4) Califique según su experiencia la comunicación entre usted y...:

Comunicación entre usted y:	Calificación				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Jefe inmediato:					
Compañeros de equipo					
Directivos de alto nivel del Hotel					
Con el área de Gestión Humana					

5) Considera que puede transmitir con facilidad aquellos mensajes que representan urgencia y/o importancia para su gestión

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

a. Indique cuáles de los siguientes canales utiliza para hacer llegar este tipo de comunicaciones. Enumérelos teniendo en cuenta que 1 representa el de mayor uso:

Prioridad de uso	Canal y/o instrumento
	Correo Electrónico Corporativo
	Correo Electrónico Personal (yahoo, gmail)
	Internet
	Intranet o Software de Sistema de Gestión
	Teléfono
	Móvil
	Fax
	Documentos escritos (memorando, fax, circular)
	Reuniones (grupales, coaching individual)
	Otro (Indique cuál)

b. ¿Recibe oportunamente respuesta y/o comentarios acerca del estado de su comunicación?

SI		NO		A VECES	
----	--	----	--	---------	--

6) Con el ánimo de optimizar los procesos actuales de comunicación del área de Mercadeo & Ventas, cuál(es) de las siguientes opciones considera que podría(n) implementarse:

Actividades de integración y capacitación	
Creación de una figura de Director de Comunicaciones	
Programa de optimización de la comunicación interna	
Programa de escalamiento desde el nivel operativo hacia la alta gerencia de nuevas ideas y sugerencias para el negocio	
Evaluaciones de desempeño que promuevan la reasignación de funciones y/o incentivos	

Comentarios o sugerencias adicionales

Agradecemos su disposición y tiempo para responder al cuestionario.

6. Análisis de la información

Se realizó un análisis mixto de los datos empleando ambos métodos cualitativos y cuantitativos, utilizando una matriz de triangulación que permitió contrastar los datos obtenidos de cada instrumento de recolección.

“La matriz de ponderación o contraste es una herramienta de doble entrada que permite establecer una correlación entre las variables y las herramientas utilizadas en el proceso de investigación; permite que el investigador pueda realizar una compilación de la información que arrojaron cada una de las herramientas aplicadas, tanto cualitativas como cuantitativas, de modo que al leer cada columna o lectura vertical se puede lograr una mirada panorámica sobre cada variable y al final de esta lectura, se pueda realizar una conclusión significativa sobre los resultados por cada variable; así mismo, se pueda realizar una lectura en fila u horizontal sobre los alcances de cada herramienta, deduciendo de esta forma su versatilidad, utilidad o dificultad en el proceso de aplicación y posterior análisis; con ello se logra una lectura de los atributos de cada herramienta relacionada con cada variable”. (Bances Gómez, 2007)

7. Criterios de Análisis

A continuación se relacionan los criterios que se emplearon para interpretar la información y realizar el diagnóstico de la comunicación en el área de Mercadeo & Ventas.

Criterio 1	Gestión de la Comunicación Interna
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconocimiento del impacto de la comunicación en la gestión del área▪ Reconocimiento del modelo comunicacional▪ Calidad de comunicación entre actores▪ Eficacia en la respuesta de los mensajes importantes y/o urgentes▪ Estrategias de mejora de la gestión de la comunicación
Criterio 2	Gestión de los canales que conforman el sistema de comunicación del área
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconocimiento y frecuencia de uso de los canales de comunicación▪ Acceso y capacitación en el uso adecuado de los canales▪ Aprovechamiento de los canales de comunicación▪ Facilidad y relevancia en el uso de los canales para transmitir mensajes críticos

Tabla 3 - Criterios de Análisis

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

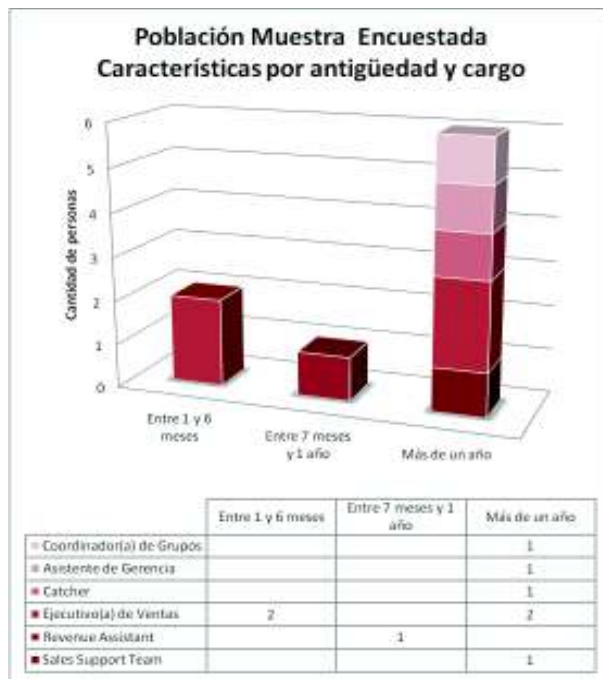
El análisis de la información obtenida estuvo fundamentado sobre la premisa de que cualquiera que sea el problema que una empresa esté enfrentado, este puede ser examinado por medio de la observación de su estructura conversacional. (Echeverría, 2003)

Se anexan al presente informe, las encuestas y transcripción de la entrevista realizada, como evidencia de la labor investigativa y para la ratificación de las respuestas.

1. Resultados del cuestionario

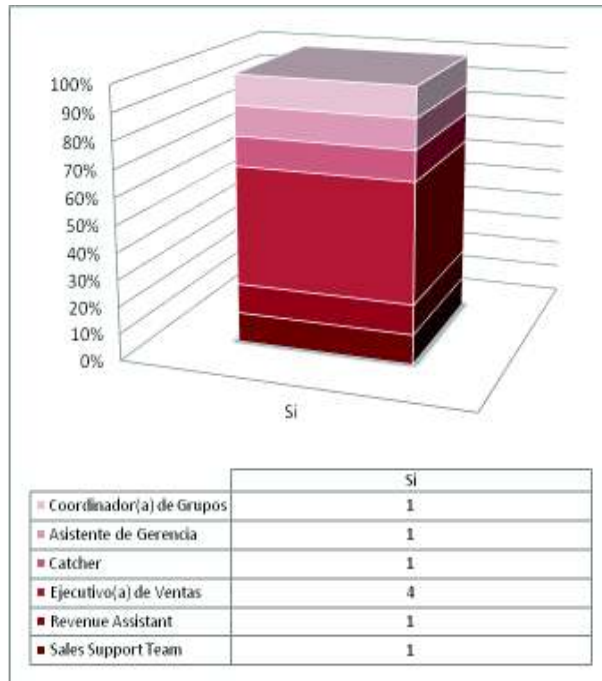
El modelo de cuestionario se realizó a 9 personas de perfil operativo del área de Mercadeo & Ventas. A continuación se presentan los resultados punto por punto y las inferencias sobre cada una de las categorías y subcategorías evaluadas.

C1. Perfil del encuestado



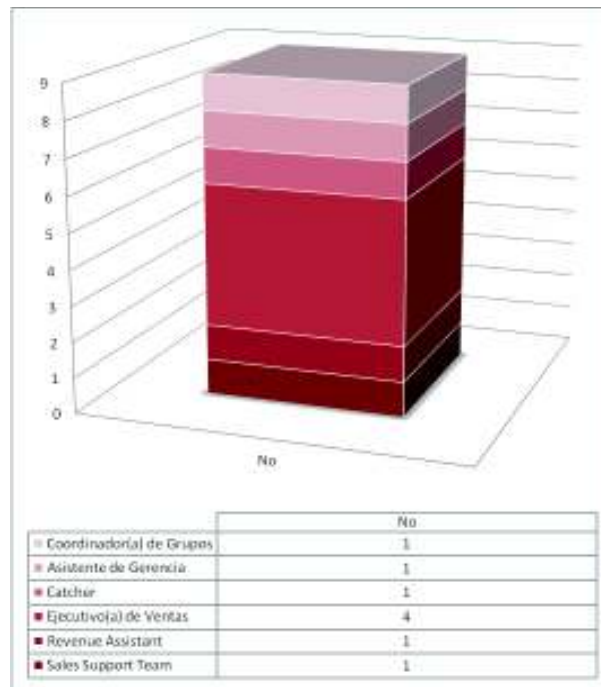
El 66% de los encuestados tiene una antigüedad superior a un año, es decir que están desde que del Hotel inició actividades. Condición que permite una visión más asertiva del comportamiento del proceso comunicativo del área desde su conformación

C2.Reconocimiento del impacto de la comunicación en la gestión del área



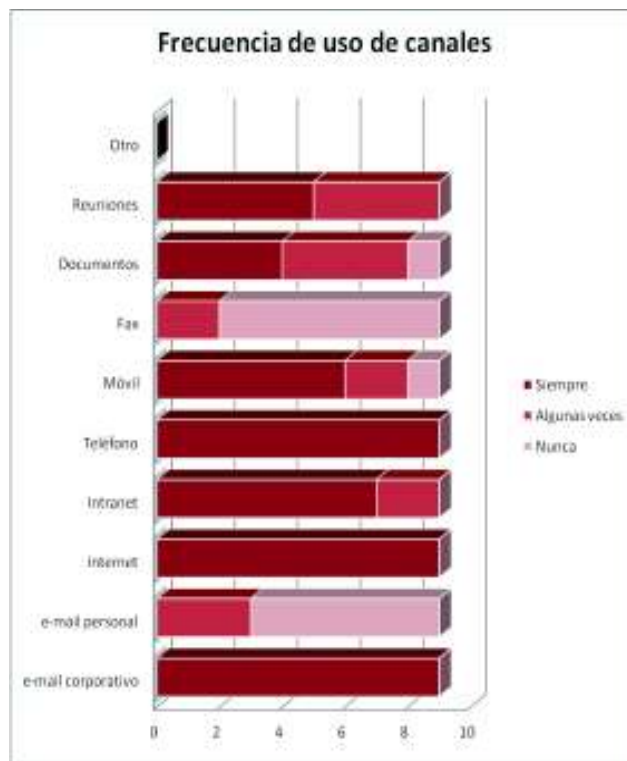
El 100% de los encuestados reconoce que los procesos comunicativos del Área impactan el desarrollo de las actividades de negocio, justificando que debido a las responsabilidades del Área una buena gestión de la comunicación garantiza la prestación de un buen servicio.

C3.Reconocimiento del modelo comunicacional



El 100% de los encuestados manifiesta no conocer el modelo de comunicación interna que propone el JW Marriott Bogotá.

C4.Reconocimiento y frecuencia de uso de los canales de comunicación



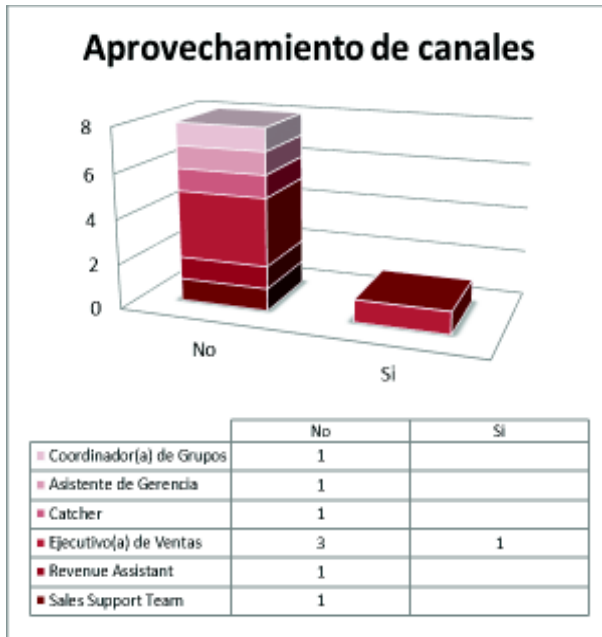
Los canales de mayor reconocimiento y frecuencia de uso son: Internet, Teléfono y Correo Corporativo.

C5. Acceso y capacitación en el uso adecuado de los canales



El 88% de las personas manifestó tener acceso a todos los canales de comunicación. No obstante, al responder a la pregunta acerca de si fue capacitado en el uso de esos canales, solo el 55% respondió afirmativamente

C6. Aprovechamiento de los canales de comunicación



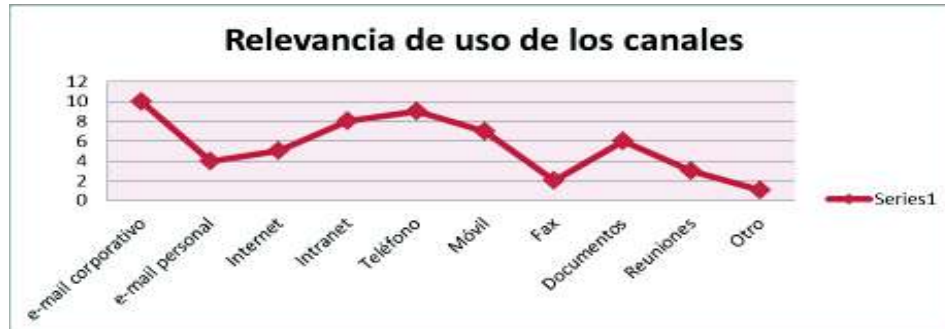
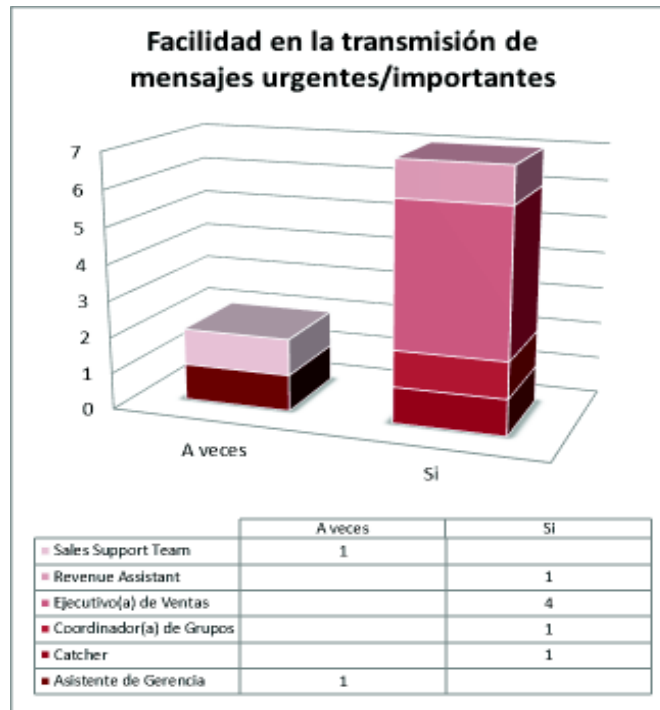
Más del 80% de los encuestados considera que los canales son subutilizados y no se aprovechados al máximo. El común de las justificaciones indica que esta situación responde a la falta de capacitación en el uso adecuado.

C7. Calidad de comunicación entre actores



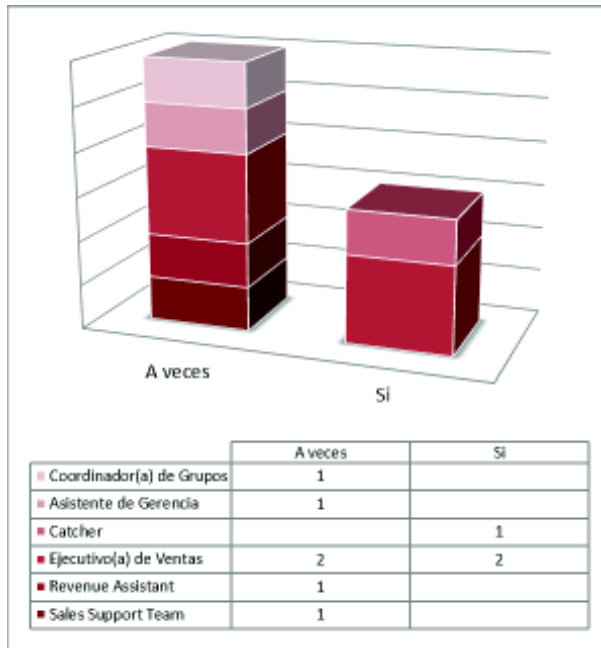
El 55% de los encuestados calificaron como "Muy Buena" según su experiencia la calidad de la comunicación entre ellos y su jefe inmediato, mientras que solo el 44% calificó como "Buena" en las subcategorías de -comunicación con sus compañeros- y -comunicación con los directivos de alto nivel-. Por otro lado, en la subcategoría de comunicación con el área de gestión humana más del 40% de los encuestados la calificaron como "Regular"

C8. Facilidad y relevancia en el uso de los canales para transmitir mensajes críticos



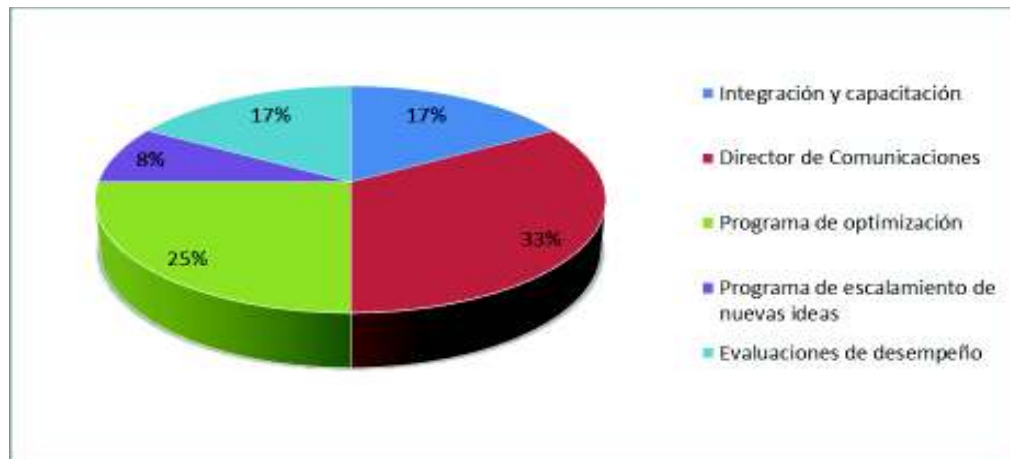
El 88% de las personas manifestó tener facilidad para transmitir los mensajes que representan una alta urgencia o importancia para su gestión. El correo corporativo, el teléfono y la intranet, fueron las opciones que se ubicaron como los canales más empleados para la transmisión de este tipo de mensajes.

C9. Eficacia en la respuesta de los mensaje importantes/urgentes



Más del 70% de los encuestados considera que la respuesta a los mensajes urgentes o importantes no es oportuna en todo los casos.

C10. Estrategias de mejora de la gestión de la comunicación



En la subcategoría de estrategias para el mejoramiento de gestión de la comunicación, los porcentajes más altos los obtuvieron las opciones de implementación del DirCom y un programa de optimización de la comunicación interna.

2. Matriz de triangulación de datos

La matriz de triangulación permitió contrastar la información obtenida a partir de los instrumentos, con relación a los criterios indicados previamente, y permitió la formulación de conclusiones que acercaron la investigación hacia los puntos relevantes de la comunicación en el área de Mercadeo & Ventas.

Herramientas	Variables		
	Gestión de la comunicación del Área	Canales de Comunicación	Conclusiones de las herramientas
Encuesta	<p>1. El 100% de los encuestados reconoce que los procesos comunicativos del Área impactan el desarrollo de las actividades de negocio, justificando, en general, que por las responsabilidades de Mercadeo & Ventas una buena gestión de la comunicación garantiza la prestación de un buen servicio.</p> <p>2. El 100% de los encuestados manifiesta no conocer el modelo de comunicación interna que propone el JW Marriott Bogotá.</p> <p>3. El 55% de los encuestados calificaron como "Muy Buena" según su experiencia la calidad de la comunicación entre ellos y su jefe inmediato, mientras que solo el 44% calificó como "Buena" en las subcategorías de -comunicación con sus compañeros- y -comunicación con los directivos de alto nivel-. Por otro lado, en la categoría de comunicación con el área de gestión humana más del 40% de los encuestados la calificaron como "Regular"</p> <p>4. Más del 70% de los encuestados considera que la respuesta a los mensajes urgentes o importantes no es oportuna en todo los casos.</p> <p>5. En la categoría de estrategias para el mejoramiento de gestión de la comunicación, los porcentajes más altos los obtuvieron las el DirCom y un programa de optimización de la comunicación.</p>	<p>1. Los canales de mayor reconocimiento y frecuencia de uso son: Internet, Teléfono y Correo Corporativo.</p> <p>2. El 88% de las personas manifestó tener acceso a todos los canales de comunicación. No obstante, al responder a la pregunta acerca de si fue capacitado en el uso de esos canales, solo el 55% respondió afirmativamente</p> <p>3. Más del 80% de los encuestados considera que los canales son subutilizados y no se aprovechados al máximo. El común de las justificaciones indica que esta situación responde a la falta de capacitación en el uso adecuado.</p> <p>4. El 88% de las personas manifestó tener facilidad para transmitir los mensajes que representan una alta urgencia o importancia para su gestión. El correo corporativo, el teléfono y la intranet, fueron las opciones que se ubicaron como los canales más empleados para la transmisión de este tipo de mensajes.</p>	<p>La entrevista proporcionó una metodología para medir y analizar cuantitativamente las diferentes variables.</p> <p>Adicionalmente, permitió un acercamiento con los actores del mapa de comunicación del área y conocer algunos de los temas comunes, identificando varios factores que permiten establecer una matriz DOFA de la comunicación en el Área.</p> <p>Se identificó que en general las preguntas fueron claras para los participantes, y se percibió que la iniciativa de investigación aportará un componente para la optimización de los procesos del Área. La encuesta significó para muchos el espacio para analizar y expresar su opinión de forma anónima.</p>

1. Gerente de Ventas: considera que la comunicación en el área es importante no solamente para el desarrollo de las labores diarias, sino también para los beneficios o cosas personales. Además de considerar que el Área de Mercado & Ventas es el puente entre el cliente y la operación

2. Gerente de Ventas: Afirma que el Hotel si cuenta con un modelo de comunicación establecido. No obstante, es consciente de que para algunas personas no es claro cómo es su estructura.

3. Gerente de Ventas: Manifiesta no tener formalmente un proceso para gestionar la comunicación de Área. No obstante, procura mantener informado a su equipo. Resalta que la cordialidad y el respeto son primordiales en la comunicación.

4. Gerente de Ventas: Considera que las respuestas a mensajes importantes/urgentes no son siempre eficientes, justificando que algunos temas no dependen directamente de ella.

5. Gerente de Ventas: Considera que el proceso comunicativo no siempre es efectivo, pues no todas las personas tienen la cultura de mantenerse informado e informar a los demás.

6. Gerente de Ventas: En cuanto a la gestión de comunicación para evitar la información no formal, indica que siempre está dispuesta a recibir los comentarios y/o preguntas del equipo para que haya claridad en la información.

7. Gerente de Ventas: Considera que las estrategias para mejorar la gestión de la comunicación, considera que en primera instancia podrían fortalecer los *briefings* que hacían en equipo. En segunda instancia, sugiere que la persona encargada de capacitaciones podría asumir un papel de DirCom, o que podría ser alguien que preste una asesoría y diseñe un plan de mejoramiento.

1. Gerente de Ventas: Durante la entrevista referencia que la fortaleza de su sistema de comunicación son los diferentes canales a los que tienen acceso ("tenemos un celular, tenemos un computador, tenemos líneas telefónicas que nos permiten comunicarnos entre áreas, entre hoteles, podemos hacer llamadas internacionales, nacionales entonces eso para mí es una fortaleza")

2. Gerente de Ventas: Afirma que el Hotel realiza la capacitación en el uso de los canales de comunicación a los que los empleados tienen acceso, y aclara que son lideradas por el área de Recursos Humanos

3. Gerente de Ventas: Considera que es también responsabilidad de cada cabeza de área, capacitar a su equipo en el modelo y canales de comunicación

La entrevista pudo realizarse únicamente a una de las personas de los cargos directivos del Área. No obstante, esta herramienta favoreció para obtener datos más detallados de la comunicación, desde una perspectiva gerencial.

Las respuestas de la entrevista, proporcionaron un panorama más amplio y guiaron el análisis DOFA de la comunicación del Área.

Se identifica que a nivel gerencial, la perspectiva no está tan alejada a la de los niveles inferiores. De hecho se identificaron las mismas falencias y oportunidades de mejora.

Conclusiones de las variables	<p>Todos los participantes están de acuerdo con que la buena gestión de comunicación favorece el buen desarrollo de los procesos, y recalcan que por su posición dentro del negocio (su contacto directo con el cliente), es imperativo que la comunicación sea clara y fluida.</p>	<p>El sistema de comunicación del área está dotado de las principales tecnologías de la información.</p>	<p>Por las características comunicacionales del Área, las situaciones observadas y los puntos de mejora identificados, la propuesta de la figura del DirCom como gestor de la comunicación, es oportuna para el Área.</p>
	<p>La percepción de la calidad de la comunicación entre los diferentes actores es buena. No obstante, se identifican algunos puntos en donde el proceso comunicativo puede llegar a distorsionarse:</p>	<p>Todos los elementos son fácilmente identificados por los actores. Sin embargo, todos coinciden en decir que prima la subutilización de los recursos por causas de desconocimiento y falta de capacitación en el uso adecuado de estos.</p>	<p>Sobre la base de los hallazgos de comunicación encontrados, se identifica y realiza la matriz DOFA de la comunicación del Área de Mercadeo & Ventas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de que el nivel directivo afirma que el Hotel sí ha establecido su modelo de comunicación, el personal operativo manifestó en su totalidad no conocerlo ni haber sido instruido al respecto. 	<p>Existe una gestión deficiente de los recursos versus el volumen de información que el Área maneja. Los canales y medios, no son usados proactivamente para hacer de la información un instrumento de gestión.</p>	<p>Finalmente, se realiza una propuesta personalizada al Área en donde se resaltan las oportunidades de mejoramiento de la comunicación y cómo desde la gestión del DirCom se cubren tanto las necesidades de comunicación primarias como las situaciones que más preocuparía del sistema de comunicación.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso comunicativo no siempre es efectivo en situaciones en las que se requiere una respuesta y/o solución a una comunicación urgente/importante. No hay autonomía. - Oportunidad: el nivel de aceptación de la creación de la figura del DirCom fue alto. 	<p>Por el contrario el volumen de información puede significar una amenaza para la gestión del Área, por la misma razón de la insuficiente administración de esta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad: Convertir el volumen de información en el principal valor agregado del área. 	

Tabla 4 - Matriz de Triangulación de datos

V. CONCLUSIONES

El desarrollo de las diferentes etapas de esta investigación ha aportado un elemento para el resultado final de la intervención. La labor investigativa hizo de los integrantes del trabajo, un avatar del consultor que contribuye como observador más competente, distinto a la compañía y con la capacidad de revelar los puntos ciegos que no son observados desde el interior. (Echeverría, 2003)

La recolección de datos se realizó satisfactoriamente pese a las dificultades presentadas, tales como la falta de un organigrama propio de la empresa, la inexistencia de un modelo establecido de comunicación, la ausencia de un mapa de procesos y funciones del área objeto de estudio, y el acceso limitado al personal de Mercadeo & Ventas quienes por razones de tiempo y disponibilidad no pudieron participar más ampliamente.

Tras el análisis de la información y la triangulación de los datos recolectados, se esbozan las siguientes conclusiones:

El equipo de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, es consciente, desde su posición estratégica dentro del organigrama de la empresa, de que la buena gestión de la comunicación favorece el buen desarrollo de los procesos del Área.

La percepción de la calidad de la comunicación entre los diferentes actores es buena. No obstante, se identifican algunos puntos en donde el proceso comunicativo puede llegar a distorsionarse:

A nivel operativo en el área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, existe un desconocimiento masivo del modelo de comunicación de la empresa.

Pese a que el sistema de comunicación del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, está dotado de las principales tecnologías de la información, es evidente la subutilización de los recursos por causas de desconocimiento y falta de capacitación en el uso adecuado de estos recursos.

El proceso comunicativo en el área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, no es en todos los casos efectivo ni oportuno, falta autonomía y control en los procesos de seguimiento y retroalimentación de la comunicación.

Existe una gestión deficiente de los recursos versus el volumen de información que maneja el área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá. Los canales y medios, no son usados proactivamente para hacer de la información un instrumento de gestión.

Se identifican oportunidades para la ejecución de un plan de gestión estratégica de la comunicación para el área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá, la propuesta estará direccionada a formular la implementación de figura del DirCom y el desarrollo del MIC (Mapa Integral de la Comunicación)

VI. PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

La siguiente propuesta tiene por objetivo proporcionar una estrategia para la planeación integral y estratégica de la comunicación en el Hotel JW Marriott Bogotá. En la cual se sugiere la creación de la figura del Director de Comunicaciones (DirCom) como gestor de las comunicaciones atendiendo a que la planeación integral de la comunicación de la empresa puede consolidarse de una mejor forma con la incorporación de esta figura. A continuación se proponen las funciones que desarrollará el DirCom, dentro del Departamento de Mercadeo & Ventas.

Propuesta de creación e implementación de la figura del Director de Comunicación (DirCom)

Comunicación Interna

Organizacional

- Diseñar un Mapa Interno de Comunicación que permita gestionar todas las estancias de la comunicación interna permanentemente, para que sea aplicado en los dos hoteles de manera que permita que la comunicación fluya entre las dos propiedades de una manera bidireccional y se anticipe a las necesidades comunicacionales, agilizando así los procesos y generando unidad entre los hoteles.
 - Trabajar en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos para diseñar capacitaciones enfocadas a aprovechar al máximo las herramientas que tiene Opera (Software de operación del hotel) y la intranet para mejorar el desempeño de las labores de todos los actores de Mercadeo y Ventas.
 - Realizar análisis periódicos DOFA del estado de la comunicación dentro del área, para buscar oportunidades de mejora y disminuir al máximo las amenazas.
 - Crear estrategias encaminadas a motivar al equipo dentro de su trabajo, tales como incentivos no monetarios adicionales tales como días libres, masajes, estadías o cenas en los restaurantes en el hotel dirigidas a minimizar el impacto negativo que generó en el equipo la disminución en el esquema de comisiones.
 - Diseñar junto con el Departamento de Recursos humanos, un programa encaminado a la formación de valores que refuercen el sentido de pertenencia con el Departamento y la organización Marriott.
- COMPETENCIAS**
- Alto nivel de relaciones interpersonales
 - Capacidad de escucha
 - Extroversión
 - Alta capacidad para dialogar
 - Crear empatía con todo el equipo
 - Creatividad y recursividad

Imagen Corporativa

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar en donde está la organización a dónde quiere llegar y como lo va a hacer permite que la gestión de la imagen corporativa transmita exactamente la razón de ser del hotel. 	<p>COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear una estrategia de E-mail Marketing que se enfoca en tejer redes de comunicación con los clientes utilizando el correo electrónico como fórmula de comunicación comercial, esta estrategia permite dinamizar la comunicación del hotel y contar con un gran canal de difusión para todas las ofertas y actividades que se desarrollen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar recursos financieros
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar una estrategia para la distribución asertiva del material corporativo de manera tal que sea aprovechado al máximo y llegue a una mayor cantidad de público. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar diversos proveedores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar material físico y digital para reforzar la comercialización de otros productos del hotel en los que no se ha trabajado lo suficiente tales como: planes de noches de bodas y aniversario, tardes de té, Brunch Dominicales, Fiestas temáticas en la terraza, buffet temáticos entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar una web corporativa atractiva a la que tengan acceso todos los empleados del hotel, en la que puedan enterarse de todas las actividades del hotel y la cadena en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reforzar el posicionamiento de la marca a nivel interno reforzando la identidad de JW Marriott, puesto que solo se ha trabajado enfocándose en Real Hotels and Resorts y se ha dejado de lado la identidad de Marriott. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de organización y logística
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar directamente el plan de marketing y publicidad corporativos y no permitir que terceros sigan manejando esta área de vital importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de administración de recursos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovar constantemente en la elaboración de los regalos que se le entregan a los clientes, puesto que los que se utilizan hasta ahora no están generando el impacto deseado y no hay variedad ni funcionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criterio y resistencia a la presión
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar de una manera más estratégica los patrocinios corporativos, puesto que en este momento la Directora de Ventas y Mercadeo es la única persona encargada de este tema y por la cantidad de obligaciones que tiene, deja esta parte en un segundo plano y se están perdiendo oportunidades valiosas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer estudios de mercado que permitan conocer las tendencias actuales y el impacto que puede generar la presencia creciente de nuevos hoteles, de manera tal que se puedan diseñar estrategias de mercadeo para mitigar el impacto negativo que puede generar la apertura de un nuevo hotel tan cerca al JW Marriott como lo es el Hotel Hilton. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar una campaña de publicidad institucional mucho más agresiva, para iniciar una sana competencia con los nuevos hoteles del sector, esta campaña debe ser liderada directamente por el DirCom junto con la asesoría de una agencia experta en el tema. 	

Medios de Comunicación

- Buscar fórmulas alternativas orientadas a generar visibilidad y mayor percepción de valor entorno al hotel. La presencia en prensa permitirá al hotel atraer a nuevas audiencias y generar presencia de marca en la mente de miles de consumidores.
- Perfilar la información que será entregada a los medios de comunicación, especialmente si es información es de carácter sensible.
- Alimentar constantemente la web corporativa con toda la información que se presenta a los medios de comunicación, de manera tal que se transmita hacia adentro exactamente la misma información que se transmite hacia afuera.
- Definir cuál será la mejor herramienta para transmitir la información de acuerdo a cada situación.
- Crear o asumir la figura de Community Manager es una persona encargada de dar a conocer a la empresa mediante estrategias basadas en los medios sociales. Para ello utilizará distintas herramientas como *Facebook*, donde deberá crear un grupo o una macro comunidad que estará en todo momento informada de las diferentes ofertas y eventos que se organicen.
- Esta figura profesional se encargará de introducir a la empresa en LinkedIn, espacio en el que se relacionará con diversas empresas de su mismo sector y en el que se acercará a los grupos de interés con los cuales podrá interactuar para generar nuevos clientes y oportunidades de negocio. Los medios sociales permiten al hotel integrar estrategias paralelas, divulgar videos del hotel entre toda la comunidad de followers (seguidores).
- Los medios sociales permiten al hotel generar presencia de marca y recordar a clientes que el hotel sigue vigente, se trata de generar los "return visitors".
- Esta figura profesional se encargará de introducir a la empresa en LinkedIn, espacio en el que se relacionará con diversas empresas de su mismo sector y en el que se acercará a los grupos de interés con los cuales podrá interactuar para generar nuevos clientes y oportunidades de negocio.
- La producción de videos para ser publicados en medios como Youtube también deberá ser un aspecto importante a tener en cuenta, puesto que en muchos casos, el futuro cliente del hotel verá más cómodo informarse visualmente mediante un video, antes que leer un texto con sus características.
- Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.
- Desarrollar un plan de comunicación en casos de crisis que contenga anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad. En caso de identificar los posibles rumores, elaborar estrategias de respuesta y definir objetivos teniendo en cuenta; gravedad, alcances, extensión y duración.

COMPETENCIAS

- Habilidad de expresión escrita
- Resolutivo y eficaz
- Tener un buen manejo del entorno telemático
- Moderar comentarios
- Tener la capacidad de responder rápidamente a cualquier duda o comentario que surja en el momento y poder salir airoso de esta situación.
- Manejar los tiempos periodísticos
- Identificar claramente que es noticia y que es propaganda.
- Ser altamente resolutivo
- Capacidad de crear mensajes que estén acordes con la estrategia que se esté utilizando.
- Conocer muy de cerca a los medios con quien se compartirá la información y las personas responsables de ello.

Eventos & Protocolo

- Crear estrategias que se enfocan en aprovechar la celebración de distintos eventos en el hotel para generar notas de prensa y promocionarlas en los medios. El hotel puede colaborar con la organización o cliente ofreciéndole la posibilidad de promocionar su acto en los medios como un servicio de valor añadido y consiguiendo de esta manera menciones a raíz de distintos acontecimientos, conferencias o celebraciones, la colaboración del hotel en la realización de este tipo de eventos, pueden ser motivos suficientes para generar noticias novedosas.
- Garantizar la participación del hotel en eventos que tengan relevancia para el gremio hotelero y turístico tales como ferias, seminarios, conferencias, simposios de manera que se genere una presencia constante de la organización.
- Asesorar a los altos directivos en materia de protocolo, para sus encuentros e invitados especiales y en casos específicos acompañar al Gerente General durante estas visitas.
- Asistir a todos los eventos sociales en los que sea vital la participación del hotel y en especial los eventos que estén relacionados con RSE como embajador de la organización.

COMPETENCIAS

- Conocimiento amplio de etiqueta y protocolo
- Habilidades sociales
- Capacidad de organización y logística
- Discreción
- Asertividad

Responsabilidad Corporativa

- Diseñar un plan para crear en el hotel una cultura de organización socialmente responsable, que le enseñe a los empleados aspectos tan importantes como; el concepto, la importancia que tiene este tema para el hotel y cuáles son las prácticas y hábitos más comunes de un empleado socialmente responsable.
- Consolidar en todos los grupos de interés los valores de Responsabilidad Social
- (RS) del hotel de manera que estos grupos entiendan cuales son los valores de RS que mueven la organización, esto va directamente relacionado con el hecho de que todas las comunicaciones que imparte el hotel deben ser consecuentes con estos valores y deben hacer parte de la estrategia de mercadeo.
- Desplegar dentro y fuera del hotel el lenguaje de la RS, esto implica que cada vez que se hable de alguno de los procesos más importantes para el hotel, esta comunicación se debe proyectar basándose en los tres puntos clave que son: económico, social y ambiental.
- Preparar un plan para divulgar los programas y acciones de RS, el objetivo principal de este plan es informar constantemente a las partes interesadas sobre las políticas del hotel y sobre los programas de sostenibilidad que se están desarrollando, es importante tener en cuenta que a cada una de las partes interesadas se les debe aplicar una estrategia de comunicación diferente.

COMPETENCIAS

- Flexibilidad
- Buena relación con todos las partes interesadas, especialmente las Organizaciones Sociales.
- Conocimiento y cercanía del ámbito social
- Empatía social.

Relaciones Institucionales

- Diseñar y gestionar los vínculos estratégicos con las instituciones de tipo local, regional, estatal e internacional.
- Plantear y formalizar los espacios de comunicación adecuados para la participación de la alta dirección.
- Gestionar el capital intelectual, para que sea aprovechado al máximo por la organización para evitar subestimar las verdaderas capacidades del capital humano.
- Crear espacios para que todos los empleados puedan exponer sus ideas para mejorar el ambiente laboral y para optimizar los procesos.
- Diseñar planes de carrera dentro de la organización para motivar a los empleados a crecer dentro de la misma.
- Determinar la estrategia de comunicación a partir de un análisis DOFA de la comunicación.
- Establecer cuáles son los públicos objetivos del hotel y determinar qué tipo de herramientas de comunicación son las más adecuadas para conseguir los objetivos planteados.

COMPETENCIAS

- Debe conocer las instituciones públicas muy a fondo y a las personas claves para estrechar las relaciones.
- Tener una base de datos bastante nutrida.
- Capacidad de escucha
- Capacidad para la dialéctica

Teniendo en cuenta que la figura del DirCom por sí sola podría no representar para el Hotel JW Marriott una estrategia efectiva para el manejo de sus comunicaciones; a continuación formulamos la propuesta de ejecución del Mapa Integrado de la Comunicación, como plataforma de gestión del DirCom, a partir de modelo propuesto por Fuentes (2005).

Creación de plataforma de gestión para el DirCom Mapa Integral de la Comunicación

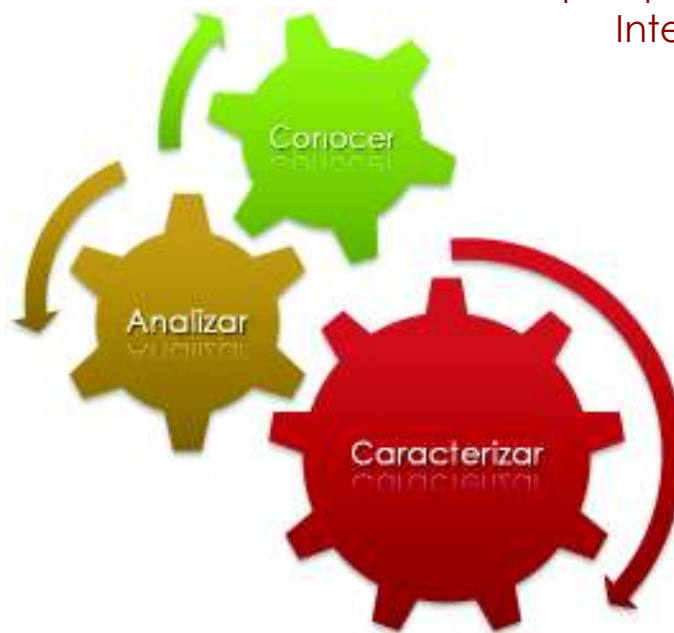


Ilustración 12 - Modelo de estructura del MIC para el Hotel JW Marriott Bogotá

Objetivos de la creación del MIC para el Hotel JW Marriott



Principios para la creación del Mapa Integral de la Comunicación



Conocer, analizar y caracterizar los atributos y elementos del contexto y la realidad del área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá.

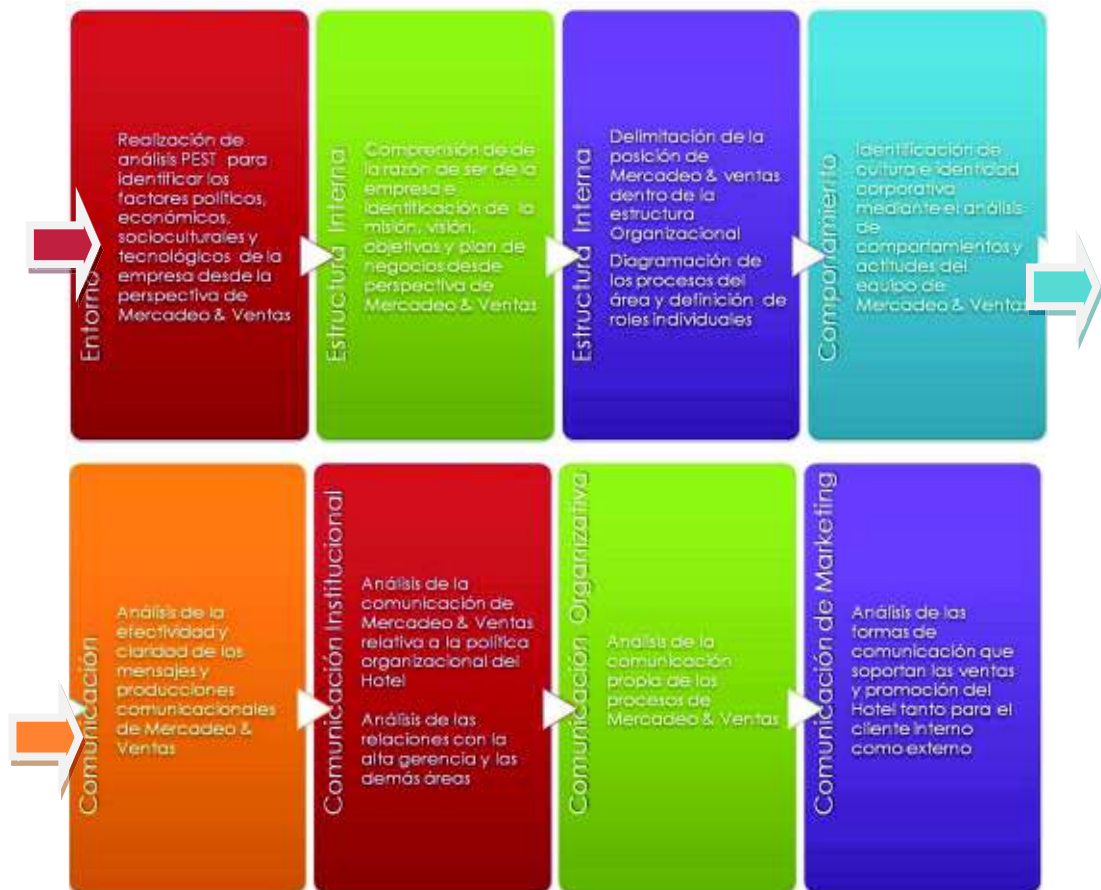
Ejes de Caracterización

Caracterización de la realidad, imagen y formas de comunicación corporativa desde la perspectiva del área de Mercadeo & Ventas.

Las percepciones que se obtengan a partir de este análisis, estarán reflejadas en la estructura general del MIC del Hotel.



Diagrama de proceso sugerido para la creación del MIC



BIBLIOGRAFÍA

- Bances Gómez, A. (2007). *Diagnóstico de Comunicación*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación Social y Lenguaje, Bogotá.
- Benavides, J. (1992). *El Director de Comunicación*. Madrid: Edipo.
- Costa Punto Com S.L. (s.f.). *La trayectoria innovadora de Joan Costa*. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, de Joan Costa: <http://www.joancosta.com/joancosta.htm>
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de Ciencias Sociales.
- Costa, J. (s.f.). *Comunicar por objetivos*. Recuperado el septiembre de 2011, de sitio web de Alejandro Esganian: www.esganian.com/clases/Comunicar%20por%20objetivos.doc
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI* (091), 56-63.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Costa, J. (01 de septiembre de 2011). *RedDircom*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.reddircom.org/textos/renault.pdf>
- Echeverría, R. (2003). En *Ontología del Lenguaje* (Sexta ed., págs. 130-150). Chile: Lom Ediciones S.A.
- Foro de Expertos sobre RSE. (s.f.). *Responsabilidad Social de las Empresas*. Recuperado el 10 de noviembre de 2011, de Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
- Fuentes, S. (2005). El Mapa Integral de la Comunicación. En A. Aljure, J. Costa, & J. Acosta (Ed.), *Master Dircom: Los profesores tienen la palabra* (págs. 45-60). La Paz: Grupo Editorial Design.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana de Editores.
- Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación - Guía Profesional*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Marriott International, Inc. (5 de octubre de 2007). *Marriott Español*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Multimedia: <http://www.espanol.marriott.com/Multimedia/PDF/press-releases/ColombiaJWBogota.pdf>

Marriott International, Inc. (1996). *Marriott Español*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Sobre Marriott: <http://www.espanol.marriott.com/Channels/globalSites/aboutMarriott.mi?country=espanol>

Marriott International, Inc. (03 de diciembre de 2010). *Marriott Español*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Hotels Information: <http://www.espanol.marriott.com/hotels/hotel-information/travel/bogjw-jw-marriott-hotel-bogota/>

Marriott International, Inc. (01 de enero de 2002). *Marriott Extranet*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Marriott Extranet: <https://extranet.marriott.com/mgs/Global+Source/INTL+Franchisee/default.htm>

Real Hotel & Resorts. (2011). *Real Hotel & Resorts*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Visión: <http://www.realhotelsandresorts.com/rhr/info/es/about.vision.aspx>

Real Hotels & Resorts. (2011). *Real Hotels & Resorts*. Recuperado el 24 de agosto de 2011, de Nuestra Misión: http://www.realhotelsandresorts.com/rhr/info/es/about.aspx?_wf_lm.lp=es

Rumschisky, R., & Carlavilla, J. (2006). *El Director de Comunicación Ideal*. Recuperado el 13 de noviembre de 2011, de Unión Profesional: http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf

Villafañe, J. (2007). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. En J. Villafañe, *Informe Anual 2008* (pág. 193). Madrid: Pirámide.

Wikipedia. (s.f.). *Management*. Recuperado el 13 de noviembre de 2011, de Wikipedia The Free Encyclopedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>