

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta al personal operativo	87
Anexo 2: Modelo de entrevista a los altos directivos	91
Anexo 3: Transcripción entrevista a Jaime Rojas FDM	93
Anexo 4: Transcripción entrevista a Jairo Aguilar GRS	96
Anexo 5: Transcripción entrevista a Bernadette Gonnet RDM	99

ANEXO I. Encuesta al personal operativo



Facultad de
Humanidades

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL JW Marriott Bogotá

Departamento de División Cuartos

Personal Operativo

Estimado(a) señor(a)

En calidad de estudiante del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad EAN y con previa autorización del Hotel JW Marriott, nos encontramos realizando un estudio acerca de la comunicación interna del departamento de División Cuartos (Ama de llaves y Front Desk).

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. Los resultados que se obtengan serán utilizados para la elaboración de una tesis universitaria.

Para el diligenciamiento de la siguiente encuesta, subraye o encierre en un círculo aquella respuesta que más se adecue a la situación que usted vive dentro de la empresa.

Cargo: _____

Tiempo en la Compañía: _____

Sexo: F M

COMUNICACIÓN INTERNA

1. La información que recibe por parte de sus jefes es clara y concisa

a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

2) La información que usted recibe es relevante y relacionada con su área de trabajo

a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

3) Es fácil la transmisión de mensajes a sus superiores

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

4) Su supervisor o jefe usa un lenguaje adecuado cuando transmite las indicaciones

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

5) Cuando hay un problema en su departamento ¿su jefe realiza una retroalimentación oportuna de la situación?

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

6) ¿Las estrategias que su jefe tiene para la resolución de conflictos dentro de su departamento son efectivas?

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

7) ¿Cuál es el medio que su jefe utiliza para transmitirle la información?

- a) Personalmente
- b) Correo electrónico
- c) Notificación escrita
- d) Telefónicamente
- e) otro _____

SATISFACCIÓN LABORAL

1 Mi trabajo es agradable la mayor parte del tiempo

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

2. Las políticas de ascenso dentro de la compañía ¿ Se cumplen?

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

3. El trabajo que desempeño en mi área es reconocido por mis superiores

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

4. Mi sueldo es acorde con la labor que desempeño dentro de mi área

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

5. Mis opiniones son tomadas en cuenta por los jefes de área

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

5 Se respetan sus horarios laborales

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

6 Ha pensado alguna vez en renunciar al puesto actual

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **siempre** explique ¿Por qué?

7 Me encuentro satisfecho con mi trabajo

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

En caso de que su respuesta sea **nunca** explique ¿Por qué?

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar la comunicación dentro de su departamento

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.

ANEXO II. Entrevista a los altos directivos



Facultad de
Humanidades

ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA JW Marriott Bogotá

Departamento de División Cuartos

Altos Directivos

Estimado(a) señor(a)

En calidad de estudiante del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad EAN y con previa autorización del Hotel JW Marriott, nos encontramos realizando un estudio acerca de la comunicación interna del departamento de División Cuartos (Ama de llaves y Front Desk).

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. Los resultados que se obtengan serán utilizados para la elaboración del trabajo de grado.

Entendiendo la premisa: las empresas pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se pueden dar a conocer las funciones vitales para la organización tales como: difusión de metas, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control de desempeño.

Por favor, responda las siguientes preguntas:

1 En términos generales, qué funciones desempeña dentro del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott.

2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Describalas

3. El Departamento de División cuartos (Ama de llaves, Front Desk) ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?

4 ¿Cuáles mecanismos de evaluación existen en su departamento para detectar las fallas en el proceso de comunicación?

5. Como líder dentro del Departamento de División Cuartos (Front Desk, Ama de llaves, Guest Reception) ¿ha diseñado algún proceso encaminado a mejorar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo?

- a. En caso positivo,
- b. Descríbala

En caso negativo,

- b. Indique los motivos por los cuales aún no has sido diseñado

6. ¿Cuáles son debilidades y fortalezas de su departamento en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefes y empleados y viceversa?

7. ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra laboralmente satisfecho dentro de su área de trabajo? Si, No. ¿Por qué?

8. ¿Considera usted óptimo implementar en el departamento herramientas de auditoría, evaluación y diagnóstico que permitan detectar y mejorar las distorsiones comunicacionales (falla en la transmisión de los mensajes, respuestas inadecuadas por parte del receptor, manejo errado de la información, entre otros) en el departamento de División Cuartos y sus respectivas áreas?

- a. ¿Considera que es necesario la implementación de esta herramienta en este Departamento?
- b. ¿Considera que es viable?
- c. ¿Cree que esto beneficiaría su labor?

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar la comunicación dentro de su departamento

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A ALTOS DIRECTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS DEL HOTEL JW MARRIOTT

Esta entrevista fue realizada a la Gerente de División Cuartos (Room Divisions Manager) del Hotel JW Marriott la Sra. Bernadette Gonnet y al jefe de recepción (Front Desk Manager) el Sr. Jaime Rojas.

Para efectos de esta transcripción se utilizarán las abreviaturas RDM (Room Divisions Manager), FDM (Front Desk Manager) y GRS (Guest Reception Supervisor)

ANEXO III.

ENTREVISTA A JAIME ROJAS FDM (Front Desk Manager)

1 En términos generales, qué funciones desempeña dentro del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott.

- **FDM:** Básicamente me encargo de cuatro departamentos que son guest recepción, piso ejecutivo, conserjería y recepción, cada uno de los cuales tiene su supervisor, su gerente. En la parte de conserjería está el *chief concierge*, en *guest reception* está el supervisor, en recepción es un poco más complejo, entonces hay tres supervisores y la gerencia nocturna y en la parte de piso ejecutivo está la manager del piso ejecutivo. Mis funciones básicas son más que todo la supervisión general de todas las áreas, contestar quejas, revisar que todos los procedimientos se estén llevando a cabo en todas las áreas, revisar que se cumplan los *deadline* que colocamos para solicitudes que hago a los supervisores. Contesto las solicitudes que llegan a través de la opción mundial que tienen los huéspedes para reportar todas las inconformidades que tienen, tengo que estar revisando eso porque me llega una copia automáticamente a mi correo.

2 ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Descríbalas

- **FDM:** bueno, semanalmente, estamos implementando casi con base en los errores o información mas que nada que vienen de nuestros huéspedes por ser un hotel nuevo, eh, cada queja que nos reportan nos ayuda a darnos cuenta que de pronto hay algo que no hemos venido haciendo, por esa misma razón que somos básicamente nuevos, esos nos ayuda a convertir esas quejas en oportunidades, es decir, eh, con base en esa queja reportada, establecemos un nuevo procedimiento, luego los procedimientos se socializan y diariamente hacemos una junta.. bueno yo lidero la de recepción, pero cada supervisor, cada gerente de cada área, en el cambio de turno básicamente al medio día entre una y media y dos de la tarde, se reúnen todos... y socializan los temas que tienen que ver con el área. Lo mismo hace *guest reception*, lo mismo hace piso ejecutivo... también semanalmente nos sentamos con cada uno de los supervisores y repasamos los puntos pendientes que tienen por desarrollar, los seguimientos que tienen que hacer con los empleados y más o menos esa es la estrategia... una comunicación efectiva y constante.

3 . El Departamento de División cuartos (Ama de llaves, Front Desk) ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?

FDM: Existe un formato establecido por Marriott que es el *calendar de los fifteen minutes training*, que es un ensayo donde se hace un entrenamiento de quince minutos y eso digamos, antes de que comience cada mes, se tiene que poner un ensayo en cada día y eso lo leemos en los *rehearsal*, cada día con cada supervisor... Por ejemplo: el treinta, que día cae, entonces ese día corresponde repasar los vinos que tenemos en existencia, en el caso de guest reception... en el caso de recepción sería cuales son las habitaciones para discapacitados... También existe un formato de asistencia donde ellos firman que acudieron, que se enteraron y que repasaron el tema.

4. ¿Cuáles mecanismos de evaluación existen en su departamento para detectar las fallas en el proceso de comunicación?

FDM: Que exista algo netamente para fallas de comunicación. No, el departamento no lo tiene. Hay algo establecido por el corporativo que se pone en práctica regularmente que son las evaluaciones de desempeño, lógicamente siempre tratamos en todas las áreas de seguir unos pasos para los llamados de atención, eh, algunas situaciones suelen dilatarse un poco mas... Si no son trascendentales se empieza por un llamado de atención, luego se continua por escrito y ya en una tercera o cuarta instancia ya se involucra a recursos humanos, quien es el que interviene y realizan un llamado oficial por parte de recursos humanos, donde queda en el expediente de la persona o un acta de construcción de la verdad o descargos.

5. Como líder dentro del Departamento de División Cuartos (Front Desk, Ama de llaves, Guest Reception) ¿ha diseñado algún proceso encaminado a mejorar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo?

**En caso positivo,
Descríbala**

En caso negativo,

a. Indique los motivos por los cuales aún no se ha diseñado

FDM: Tenemos una hoja mas que todo que se utiliza en recepción mas que en otras áreas, que yo la bauticé como *hand over sheet*, que es el paso del turno, básicamente se reporta en una hojita de Excel , se la envían por correo de supervisor a supervisor y ahí se pasan información relevante para el siguiente turno, como decir los *VIP's* llegando, los grupos en casa, alguna situación con un huésped, algún huésped que no está conforme con la habitación que tiene y desea cambio... Entonces está dividido en columnas, habitación, huésped, descripción de la habitación y el estatus, el estatutos te dice el estado, puede colocar *done*, *OK* o *pending* y ahí se hace seguimiento... eso lógicamente nos ayuda a mejorar la comunicación en el cambio de turno, como lo dije anteriormente, todos los días en el cambio de turno se habla, no solo se hace el fifteen minutes training , que es lo que establece Marriott, sino que también hacemos un paso de turno como tal con información relevante y eso lógicamente nos ayuda a mejorar la comunicación.

También existen reportes que son digamos de carácter obligatorio, digamos correos que nos enviamos de manera interna, por ejemplo en el turno de noche, como se cerró, a que habitaciones se le dieron check-in, todo esto está establecido dentro del *check-list*.

6. ¿Cuáles son debilidades y fortalezas de su departamento en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefes y empleados y viceversa?

FDM: Las fortalezas pueden ser que cuando logramos las metas se optimiza la comunicación, todo fluye y todos se dan cuenta que aunque las personas con las que estoy en turno no me caen bien, pero al final sacamos el turno y al final trabajamos bien y el huésped quedó satisfecho, eso es digamos donde se nota la fortaleza y que la gente se da cuenta de que a pesar que no todos somos amigos al salir del hotel, se tiene que seguir trabajando mientras se tenga el uniforme y mientras todos estemos aquí, todos somos hotel y tenemos que ir para el mismo lado.

Las debilidades están cuando esa información no pasa o cuando de pronto tienes alguna persona dentro del equipo que no quiere entender ese tema, entonces eso te lleva a hacer un seguimiento un poco más radical.

7. Considera que el personal de su departamento se encuentra laboralmente satisfecho dentro de su área de trabajo. Si, No. ¿Por qué?

FDM: En general yo diría que sí. Lógicamente existen insatisfacciones , existen de pronto malestares porque a veces la operación amerita de pronto hacer cambios de turnos, o de pronto por cualquier cosa, aunque yo trato y pues desde la dirección cuartos de estar pendientes de hacer seguimientos y atacar la situación con una buena retroalimentación, ir al fondo de la situación , a veces de pronto se le puede pasar a uno alguna que otra cosa, una situación que un empleado considere importante, entonces puede llevarlo a pensar de que uno no está pendiente como jefe, que no está haciendo seguimiento y lo puede llevar a una desmotivación, aunque se trata en lo posible que no sea así, puede que suceda, puede que alguien en algún momento se sienta mal, igual es labor del gerente estar checando las personas , cómo están de ánimo, cómo se encuentran y sacar siempre un rato, así tengas diez mil cosas que hacer, siempre sacar el momento para sentarte con esa persona, escucharla y como en la mayor parte del tiempo se hace, podría decirte que Si, pienso que el personal está satisfecho.

8. ¿Considera usted óptimo implementar en el departamento herramientas de auditoría, evaluación y diagnostico que permitan detectar y mejorar las distorsiones comunicacionales (falla en la transmisión de los mensajes, respuestas inadecuadas por parte del receptor, manejo errado de la información, entre otros) en el departamento de División Cuartos y sus respectivas áreas?

¿Considera que es necesario la implementación de esta herramienta en este Departamento?

¿Considera que es viable?

¿Cree que esto beneficiaría su labor?

FDM: Pienso que Si, pienso que la idea, la tenemos desde la dirección cuartos, en algún momento hicimos un ejercicio que sería bueno establecerlo como un procedimiento y escalarlo lógicamente, es decir bajarlo a todas las áreas y todos los involucrados, es decir a todo el personal que compone la división. El ejercicio se trató de que hiciéramos un *one to one* con cada uno de los supervisores y gerentes y básicamente era decirle a esa persona y escuchar de esa persona que es lo que más te gusta y que es lo que menos te gusta, cuáles son las fortalezas y cuáles son las debilidades que ves en esa persona. Lógicamente eso te abre mucho el panorama al tu recibir retroalimentación y si viene una persona y luego una y luego otra y te dicen lo mismo, entonces es porque definitivamente hay un error...

-En lo personal yo me di cuenta de algo que me dijeron dos o tres personas cuando hicimos ese ejercicio fue que mucha veces no prestaba atención a las personas, estaba tan concentrado en algo que me estaban hablando y yo seguía mirando la pantalla del computador y de repente en algún momento me daba cuenta y decía - ahhh si, ¿me decías?- entonces en ese *one to one* que hicimos me di cuenta que era una falla mía, ahora que lo mencionas, Si, sería muy óptimo implementarlo en todas las áreas con todos los compañeros, lógicamente es un ejercicio que duraría por lo menos un mes, porque la idea es que sean de todas las áreas y con todo el mundo, que se sienten que hablen las dos personas, que se vayan un poco del hotel y que se digan un poco las cosas y lógicamente ir con libreta y papel en mano para hacer las anotaciones y hacer un comparativo de que fue lo que te dijeron y cuáles son los puntos y las situaciones y decir- Si , aquí tengo el error-.

ANEXO IV

ENTREVISTA A JAIRO AGUILAR SUPERVISOR DE GUEST RECEPTION (GRS)

1. En términos generales, qué funciones desempeña dentro del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott.

GRS: Bueno en términos generales desempeño la labor de supervisar el grupo de guest reception y estar pendiente de la quejas que se generen en el hotel, estar pendiente de los pedido de room service en relación a lo que se maneja con la carta, dar la información correcta y que tanto los departamentos de room service como guest reception trabajen en conjunto para que no se generen conflictos y estar al pendiente, obviamente, de las funciones como tal del departamento que son: reportes, niveles de ocupación, los turnos de los asociados, estar pendientes de los descansos, gestiones de nómina de los asociados y demás funciones o tareas que vienen extra de la labor.

2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Descríbalas

GRS: Bueno, tenemos una que es el *one to one* que es la que se maneja, como se traduce en el español es uno a uno, yo con cada uno de los asociados hablando sobre todas las sugerencias que ellos tienen en relación al proceso de trabajo como cosas que ellos tengan personales y que va en pro de la mejora del departamento. Se hacen todos los días unas reuniones de quince minutos, que es donde se tratan no solo temas del departamento, sino se recuerdan temas en general de la sección, del *front office*, ahí todos discutimos y hablamos de lo que queremos y necesitamos y lo que tenemos que cumplir, también tenemos el voz a voz que es cada turno, alguien que tenga que comentar algo lo comenta entre sus compañeros o me lo comenta a mi y eso en un tiempo determinado se debate... también tenemos el correo interno de *guest reception* que no solo se maneja internamente, sino que con ese correo se pueden comunicar con otras áreas.

3. El Departamento de División cuartos (Ama de llaves, Front Desk) ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?

GRS: Si. Tenemos comunicación interna, es por decirlo así, por jerarquización que va por agente a supervisor, en este caso yo, y del supervisor va a también al jefe del departamento al que pertenecemos, que es el *front office*... internamente la comunicación que se maneja es entre los mismos asociados, se comunican ellos lo que tengan por conversar y si es algo que tiene que ver de mayor relevancia o si es algo que tiene que ver con el desarrollo del departamento, se le comunica al jefe, dependiendo de la urgencia o de lo que sea, se lo comenta a la persona que sigue en el nivel.

4. ¿cuáles mecanismos de evaluación existen en su departamento para detectar las fallas en el proceso de comunicación?

GRS: Existe una auditoría, que es una auditoría interna, en estos momentos no se está implementado por que se les están haciendo unas modificaciones que muy pronto se van a probar. Es una auditoría en la que se mira que cada agente e inclusive YO, cumpla con los estándares mínimos de funcionamiento del área, aparte de eso, en lo que se maneja anteriormente en el *one to one*, hay también se le hace un *feedback* en el que se le comenta al asociado en que está fallando, que es lo que necesita mejorar y que va bien, y no solo se trata de nombrar lo negativo sino lo positivo, porque esto ayuda al asociado a que se sienta por decirlo así perseguido o en un mal ambiente laboral.

5. Como líder dentro del Departamento de División Cuartos (Front Desk, Ama de llaves, Guest Reception) ¿ha diseñado algún proceso encaminado a mejorar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo?

En caso positivo,
a. Descríbala

9. En caso negativo,
a. Indique los motivos por los cuales aún no has sido diseñado

GRS: Bueno, en este momento, pues, llevo muy poco como supervisor del área, pero en lo que si he trabajado es en que sea una comunicación de confianza. En lo que pase dentro de la sección no se generen problemas de que se la comunicación se vaya a otros lados... si hay un problema interno, que se arregle internamente... si en algún momento, yo como supervisor, no puedo solucionar el inconveniente, obviamente hay que seguir el conducto regular y dirigirse a su superior... Yo he implementado un nivel de confianza para que todos hablemos en el mismo idioma, todos comentemos de lo mismo, no importa que yo sea supervisor, pues porque de eso no se trata, sino que sea un ambiente agradable.

6. ¿Cuáles son debilidades y fortalezas de su departamento en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefes y empleados y viceversa?

GRS: Vamos a hablar primero de las debilidades. Las debilidades de pronto es que debido al trabajo, al nivel de trabajo que se maneja en la oficina, hay veces que se olvidan ciertas cosas, pero es lo único negativo. Lo positivo que es, que se olvida, es un olvido que es momentáneo porque como es un equipo de trabajo que estamos en un lugar de trabajo, pues bastante cerrado por decirlo así, entonces el apoyo de la otra persona ayuda a que se acuerde..... La fortaleza es que todos hablamos el mismo idioma, lo que sabe x persona lo sabe y, lo que se Yo como supervisor lo sabe los demás asociados, obviamente que hay funciones que solo las se hacer yo, pero porque es mi función... pero la fortaleza es esa que somos un equipo joven, queremos crecer dentro de la organización, varias personas que ha crecido dentro de la organización son bastante aplicadas y son personas que son centradas en lo que quieren y lo que necesitan del trabajo.

7. ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra laboralmente satisfecho dentro de su área de trabajo? Si, No. ¿Por qué?

GRS: Considero que sí, aunque que no excelentemente, considero que hablemos de cero a un cien por ciento, un noventa por ciento, ¿Por qué falta ese diez por ciento? Porque hemos tenido inconvenientes internos en relación en que hemos estado faltos de personal, eso ha generado de pronto un poquito de molestia dentro de mis colaboradores, inclusive conmigo mismo. Entonces en esto momentos se está retomando ese nivel para que vuelva a ser un cien por ciento, porque las personas han tenido que aplazar sus proyectos, ha tenido, en muchas ocasiones dejar de hacer cosas con sus familias, incluso con ellos mismos, por asistir y por cumplir con la organización. Es por eso que esas cositas por pequeñas que se vean, influyen en cosas negativas.

8. Considera usted óptimo implementar en el departamento herramientas de auditoría, evaluación y diagnostico que permitan detectar y mejorar las distorsiones comunicacionales (falla en la transmisión de los mensajes, respuestas inadecuadas por parte del receptor, manejo errado de la información, entre otros) en el departamento de División Cuartos y sus respectivas áreas

GRS: Si, considero que es muy importante porque son herramientas para mejora, porque pues obviamente, ningún proceso en ninguna empresa es perfecto, y esas auditorias y esos índices de medición ayudan a eso, a identificar en que estamos mal, en que estamos bien y que necesitamos mejorar... entonces eso nos ayuda a no hacer siempre el trabajo de la misma manera, a no conformarnos con hacer siempre los mismo y hacerlo bien, sino tratar de hacerlo excelente y obviamente pienso que la clave de éxito de toda empresa no debería ser lo que yo produzco como empresa sino lo que mis asociados me ayudan, a mí, a producir como empresa. No olvidarse del factor humano.

ANEXO V.

ENTREVISTA A BERNADETTE GONNET ROOM DIVISIONS MANAGER (RDM)

1 En términos generales, qué funciones desempeña dentro del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott

RDM: Bueno, en términos generales la función de que yo desempeño, es estoy a cargo de la operación del hotel, en lo que es front desk, concierge, guest reception, business center, spa, piso ejecutivo, parte de reservaciones también, ama de llaves, lavandería, estacionamiento, esas son las áreas que me competen. ¿Cuál es mi función? Mi función es poder llegar a ofrecer a nuestros huéspedes el mejor nivel de estándares que sea posible, y poder sobrepasar sus expectativas, también la parte financiera, manejar todos los gastos, ingresos del hotel, de la división, y obviamente hacer seguimiento de implementación de nuevos programas, para el mantenimiento de nuestro hotel.

2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación implementa en su departamento para difundir la información a sus empleados? Descríbalas

RDM: la parte de comunicación para mi es vital, es la más importante en cualquier empresa. Tenemos diferentes estrategias que implementamos para difundir la comunicación. Se difunden a través de programa de *guest ware*, guest reception, juntas mensuales que se hacen con todos los funcionarios, a través de juntas que se llaman *rehearsal*, que se hacen cada mañana en cada departamento, semanalmente tengo reuniones que se llama *weekly o one to one* con cada uno de mis supervisores de área, para ver como estamos en las tres pes (p's) *people, profit y product*, para ver los avances, los nuevos programas, obviamente para subir y bajar información... semanalmente también tenemos junta de *rooms* para que todo el mundo esté enterado de los diferentes programas que estamos desarrollando en el área y que no solo lo sepa el jefe que lo está desarrollando. A su vez, también tenemos junta de quejas en donde intentamos fluir la comunicación, porque sucede la queja y poderle hacer un seguimiento interno y externo, tanto con el empleado como el huésped, esta información, yo voy diario al departamento de guest reception, para hacerlo más generalmente lo compartimos con las juntas mensuales que tenemos.

3. El Departamento de División cuartos (Ama de llaves, Front Desk) ¿tiene establecido un modelo de Comunicación interna?

RDM: Como tal no existe un modelo de comunicación interna dentro del departamento pero si se complementa con las actividades que envía el corporativa y que son estándar, pero también cada departamento diseña una forma para que la comunicación sea eficiente.

4. ¿Cuáles mecanismos de evaluación existen en su departamento para detectar las fallas en el proceso de comunicación?

RDM: Mecanismos de evaluación en si, no existen, las fallas se ven cuando los errores se comenten, cuando la comunicación no fue transparente, cuando vemos que se tergiversa la comunicación y cuando vemos que hablamos en diferentes idiomas, hay un problema que yo estoy detectando y es que nosotros hablamos muchas palabras hoteleras, que a veces cuando le pedimos a un huésped, el huésped no entiende que es un *late check-out* o un cargo no presencial, y le hablamos así al huésped, y es ahí cuando la comunicación a veces nos trae problemas sin querer, también cuando no somos específicos con las cosas, eso da a que la gente suponga y no

pregunte. Entonces, no podemos suponer, tenemos que ponernos siempre en los pies del huésped y cada uno, creo yo, que tiene que buscar su mecanismo para no olvidarse y mejorar la comunicación. El mío es anotar todo.

5. Como líder dentro del Departamento de División Cuartos (Front Desk, Ama de llaves, Guest Reception) ¿ha diseñado algún proceso encaminado a mejorar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo?

RDM: Bueno, procesos muchos, como el de quejas, no solo es de comunicación, las juntas diarias que se hacen, las juntas mensuales, a mi me gusta mucho estar en la operación, estar escuchando a la gente y así como quiero que baje la información, quiero que suba, es un poco difícil si el gerente no se mete en la operación, entonces a veces no sabes si una persona de teléfonos, tiene algún problema, le sucede algo, entonces siempre es bueno hacer un recorrido de todas las áreas y preguntar como están y palpa al equipo. Para mí la comunicación y la confianza es la base.

5 ¿Cuáles son debilidades y fortalezas de su departamento en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefes y empleados y viceversa?

RDM: Bueno, las debilidades hay todavía no nos comunicamos bien, todavía no utilizamos quizás, la forma en común de comunicarnos asertivamente, mandamos emails que no tiene que ser emails sino que debes levantar el teléfono y comunicarlo, más que nada cuando hay alguien que no está de acuerdo con algo, no es un email va, un email viene, porque se hace cargado, el sistema, eso sucede... La gente todavía no está abierta y no se buscan y no se dicen- ¡mira no me parece esto!.. les cuesta mucho decir lo que no nos parece de la otra persona, entonces yo creo que es una debilidad la cual tenemos que trabajar como equipo.

Bueno y las fortalezas , yo no las veo así, las veo como cosas en común y cosas que se tienen que hacer a diario, sino tendríamos muchos errores, entonces fortaleza es cada día seguir incentivando la comunicación, seguir preguntando- ¡le dijiste esto, le dijiste lo otro! Y estar pendientes.

6 ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra laboralmente satisfecho dentro de su área de trabajo? Si, No. ¿Por qué?

RDM: Si, si considero que la gente está contenta, he hecho *one to one* con cada uno de ellos , y en general siento un buen clima. Obviamente, Si hay errores, hay que mejorar algunos detalles para que la gente siga estando cómodos y bien en su puesto de trabajo, eso siempre digo que es un dar y recibir, dar de la empresa, recibir del asociado y es un intercambio siempre, no solo es pedir y pedir cosas... Entonces si creo que se encuentran cómodos, pero hay detalles que se deben mejorar.

7 ¿Considera usted óptimo implementar en el departamento herramientas de auditoría, evaluación y diagnostico que permitan detectar y mejorar las distorsiones comunicacionales (falla en la transmisión de los mensajes, respuestas inadecuadas por parte del receptor, manejo errado de la información, entre otros) en el departamento de División Cuartos y sus respectivas áreas?

¿Considera que es necesaria la implementación de esta herramienta en este Departamento?

¿Considera que es viable?

¿Cree que esto beneficiaría su labor?

RDM: Sí. Me parecería muy buena idea, siempre se auditan otras cosas, pero muchas fallas vienen de la comunicación, muchas fallas vienen porque ni siquiera el asociado sabe que eso es un estándar y lo hay que hacer, pero el jefe no se lo dijo, o muchas veces el asociado piensa muchas veces que haciéndolo así, es correcto, pero el jefe nunca el jefe le ha dado la retroalimentación... Creo que sería una buena idea de partir de un proceso comunicativo porque creo que es el como el punto neurálgico de todos los problemas.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo KATHERIN JOHANNA HERNÁNDEZ CÉSPEDES

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.018.411.407 B1a

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

SW Marriott Bogotá, Departamento de División Cuartos:
Propuesta de intervención de la comunicación interna basada
en las auditorías de la comunicación

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Katherin Johana Hernández</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Katherin Hernández</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1018911407</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Humanidades y ciencias sociales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Neobras</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 27 de Enero de 2012.