

**JW MARRIOTT BOGOTÁ, DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS:
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
BASADO EN LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN**

KATHERIN JOHANNA HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C
2011**

**JW MARRIOTT BOGOTÁ, DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS:
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
BASADO EN LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN**

KATHERIN JOHANNA HERNANDEZ

**Modalidad de Trabajo dirigido para obtener el título de
Profesional en Lenguas Modernas**

Asesora

MG. Diana Benavides Cáceres

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C**

2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.1 Hoteles Marriott	12
1.2 Real Hotel and Resorts	13
1.3 Hotel JW Marriott Bogotá	15
1.4 Departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott	18
1.5 Comunicación dentro del Departamento de División Cuartos	19
1.6 Organigrama del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott	20
2. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN	21
3. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	23
3.1 Objetivo General	23
3.2 Objetivos específicos	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
CONTENIDO TEÓRICO	
5. MARCO TEÓRICO	25
5.1 Modelos de comunicación	26
5.2 Otros modelos de comunicación	34
5.2.1 Modelo de antropológico	34
5.2.2 Modelos psicológicos	35
5.2.3 Modelos sociológicos	35
5.2.4 Modelos psicolingüístico	35
5.2.5 La telecomunicación	36
5.2.6 La escuela política	36

6.	COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	39
6.1	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	39
6.1.1	Tipos de comunicación organizacional	39
6.1.2	Comunicación formal	39
6.1.3	Comunicación descendente	39
6.1.3.1	comunicación gerencial	40
6.1.3.2	comunicación a los empleados	41
6.1.4	Elementos para una óptima trasmisión de la información entre los gerentes y sus empleados	41
6.1.5	¿Cuáles son las necesidades de la comunicación?	43
6.1.6	Comunicación ascendente	44
6.1.7	Elementos que entorpecen la transmisión de mensajes en el proceso de comunicación	45
6.1.8	Comunicación cruzada	45
6.1.9	Barreras y fallas en la comunicación	46
7	AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN	49
7.1	Origen	49
7.2	<i>The ICA communication audit</i> (auditoria de la comunicación interna)	50
7.3	Perspectivas teóricas de las auditorias de la comunicación	51
7.4	Objetivos de las auditorias de la comunicación	52
7.5	Métodos y técnicas de las auditorias de la comunicación	54
7.6	Resultados de las auditorias de la comunicación	54
7.7	Satisfacción con la comunicación	55
8.	METODOLOGÍA	57
8.1	Etapas de la investigación	58
8.1.1	Selección de la perspectiva (idea de investigación):	58
8.1.2	Desarrollo de la perspectiva teórica: construcción del marco teórico	58
9.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
9.1	Análisis de encuestas y entrevistas	63
9.1.1	Encuesta al personal operativo	63

9.1.2	Entrevista al los altos directivos	63
9.2	Resultados de encuestas y entrevistas	65
9.2.1	Análisis de la encuesta al personal operativo	65
9.2.2	Análisis de la entrevista al altos directivos	76
9.3	Análisis DOFA de la propuesta de mejoramiento	78
9.4	Plan de aplicabilidad de la propuesta de mejoramiento	79
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
11.	CRONOGRAMA	83
	ANEXOS	84
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	
	Figura 1. Modelo de Aguja Hipodérmica (E-R) Estímulo-Respuesta de Harold Lasswell	26
	Figura 2. Modelo E-O-R- (Estímulo-Organismo-Respuesta)	27
	Figura 3. Modelo final de Harold Lasswell, Modelo E-O-R- (Estímulo-Organismo-Respuesta) 2	27
	Figura 4. Modelo de Comunicación, Claude Shannon.	28
	Figura 5. Modelo de Shannon y Weaver	30
	Figura 6. Modelo de Riley y Riley.	32
	Figura 7. Modelo de la Escuela Política	37
	Figura 8. Pérdidas en el proceso de comunicación	46
	Figura 9. Barreras debido al entorno	47
	Figura 10. Barreras debido al emisor	48
	Figura 11. Barreras debido al receptor	49

Análisis e interpretación de datos

Figura 12. Información recibida por parte de los jefes	65
Figura 13. Relevancia de la información en el área de trabajo	66
Figura 14. Transmisión de mensajes a sus superiores	67
Figura 15. Uso del lenguaje por parte del jefe	68
Figura 16. Retroalimentación ante situaciones problemáticas en el departamento.	68
Figura 17. Estrategias del jefe para la resolución de conflictos	69
Figura 18. Medio utilizado para la transmisión de la información	69
Figura 19. Ambiente de trabajo	70
Figura 20. Cumplimiento de políticas de ascenso en la compañía	71
Figura 21. Percepción de conformidad frente al sueldo	72
Figura 22. Nivel de participación y escucha	72
Figura 23. Cumplimiento de horarios laborales establecidos	73
Figura 24. Nivel de estabilidad y continuidad laboral	74
Figura 25. Nivel de satisfacción frente al trabajo	75
Figura 26. Matriz DOFA. Propuesta de mejoramiento	78
Figura 27. Plan de aplicabilidad de la propuesta de mejoramiento	79

RESUMEN

La mayoría de las organizaciones tiende a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de relevancia para la organización. Esta falsa premisa es la que ha llevado a las empresas a concentrar tanto sus recursos humanos como económicos en otros aspectos tales como las finanzas y áreas técnicas las cuales, según ellos, consideran más importantes y se constituye en la base para el correcto funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, la realidad sobre la comunicación en las organizaciones es diferente, los constantes errores en la transmisión de mensajes por parte de los empleados hacia los superiores y viceversa, evidencian problemas más profundos que afectan toda la estructura comunicacional de la organización. Es por ello que esta investigación va enfocada a estudiar y detectar las fallas de comunicación del Hotel JW Marriott, mediante la implementación de herramientas de diagnóstico, evaluación y a su vez la presentación de una propuesta de mejoramiento en las prácticas de la comunicación del departamento de División Cuartos del hotel.

ABSTRACT

Most organizations tend to assume that their staff knows how to communicate, and therefore, communication is not an issue of relevance to the organization. This false premise is what had guided companies to focus both human and financial resources in other areas such as finance and technical areas which they claim are most important and constitutes the basis for the appropriate functioning of the company.

However, the current situation on communication in organizations is different, the persistent errors in the transmission of messages from employees to superiors and vice versa, reveal deeper problems affecting the entire organization's communication structure. That is why this research is focused to study and detect communication failures at the JW Marriott Hotel, through the implementation of diagnostic tools, assessment and also the presentation of a improvement proposal in the communication practices of the Room Division department of the Hotel.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de intervención de este proyecto de grado pretende responder a la necesidad que manifiesta el departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott Bogotá en mejorar su sistema de comunicación interna. El objetivo principal de esta intervención se centra en diagnosticar la comunicación interna dentro del departamento en relación con las distorsiones comunicativas existentes, mediante una propuesta basada en el modelo de las auditorías de la comunicación de Federico Varona.

Para lograr el objetivo principal de este proyecto, la tesis se dividió en cinco pasos: descripción de la organización, desarrollo del contenido teórico, metodología utilizada en la investigación, análisis e interpretación de los resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones.

La descripción de la organización, como su nombre lo indica, es una recorrido de la historia y evolución de la organización. En primera instancia se realiza una descripción del grupo POMA, propietarios de diferentes cadenas hoteleras entre las que se encuentra el hotel JW Marriott, entre otras empresas del grupo. Seguido a esta descripción, se procede a detallar el hotel JW Marriott, sus características, número de empleados y las políticas por la cual se rigen ya que son distintas por el hecho de manejar la figura de franquicia y como de esta figura se derivan varios de los problemas de comunicación que presenta el departamento de División Cuartos del hotel. Debido a la gran cantidad de departamentos y empleados que tiene el hotel, doscientos ochenta empleados, es importante delimitar el proceso de la investigación. Explícitamente, la intervención se centrará en el departamento de División Cuartos del hotel, sobre este departamento se realizará un bosquejo del proceso de comunicación y se describirán cuáles son las herramientas que se manejan dentro del departamento para la recepción y transmisión de mensajes.

La siguiente etapa consiste en establecer los objetivos de la intervención, una vez establecidos los objetivos, se procede a hacer uso de la teoría, esta es la base de nuestra investigación y la que le da la fuerza a la investigación. Algunas de los conceptos manejados en la intervención se basan en los diferentes modelos de comunicación

utilizados por diferentes teóricos, los cuales permiten dar explicación a ciertos fenómenos comunicacionales que ocurren dentro del departamento.

Un segundo concepto desarrollado en el marco teórico lo definimos como comunicación organizacional. Estos conceptos definen cuales son los tipos de comunicación que se manejan dentro de las organizaciones y cuál es la que se ajusta al departamento objeto de estudio. De igual forma, nos acerca a definir un modelo de comunicación óptimo que se ajuste a las necesidades del departamento. Finalmente, el último concepto de que se desarrolla dentro de este contenido teórico se define como auditorías de la comunicación, que no es más que una guía para que las empresas incorporen un sistema de evaluación y monitoreo continuo dentro de cada departamento de las empresas enfocadas a detectar los fallas de comunicación en todos sus niveles y a su vez implementar una propuesta de mejoramiento que dé respuesta a la necesidad de la falla detectada por el departamento o grupo objeto de la investigación.

La segunda etapa de este proyecto se enfoca a la metodología implementada en esta intervención. Los enfoques utilizados en esta investigación fueron el cualitativo y el cuantitativo. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis y utiliza la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Por otro lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de investigación.

Las etapas manejadas en la fase de investigación fueron: selección de la perspectiva, es decir definir la idea de la investigación, en esta intervención se define desde el punto de vista comunicológico y nuestro interés se centra en aspectos de diagnóstico sobre la comunicación interna y las repercusiones sobre la satisfacción laboral. En una segunda etapa encontramos la construcción del marco teórico, en donde se sustenta teóricamente el estudio teniendo en cuenta el planteamiento del problema. El alcance de la investigación se determina en dos clases de estudios; exploratorio y descriptivo. El primero examina un problema poco estudiado, en nuestro caso, ya que el hotel solo lleva un año de presencia en Bogotá, las auditorías de la comunicación interna y la comunicación organizacional constituye un tema novedoso y que antes no había sido aplicado o manejado dentro de la organización. Por su parte el estudio descriptivo busca

definir fenómenos y situaciones para así determinar las propiedades y perfiles de los grupos que se someterán a un análisis. Dentro del estudio se observa el comportamiento de un grupo del departamento al momento de transmitir y recibir los mensajes.

El diseño de la investigación es la cuarta etapa manejada dentro del proceso metodológico, este se realiza una vez se han completado las etapas anteriores. En este proceso es necesario implementar el diseño experimental, es decir, realizar la medición y análisis de datos. En el primer paso se determina la selección de muestra. Debido a que el departamento de División es amplio y maneja ciento diez empleados, es necesario reducir la muestra. Por lo tanto se determina al azar seleccionar 15 empleados los cuales hacen parte de las diferentes áreas del departamento. En el paso de la población de objeto se determina la cantidad de empleados de cada departamento incluyendo a sus directivos, estos son: cuatro directivos del departamento de División Cuartos, cinco empleados del departamento de Ama de Llaves, diez empleados del departamento de Front Desk, dando un gran total de quince empleados y cuatro directivos.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario y la entrevista los cuales se encuentran dentro del enfoque cuantitativo. Por su parte, en el enfoque cualitativo encontramos la técnica de observación el cual busca sumergirse en el ambiente social y humano de los empleados del departamento.

El quinto paso desarrollado dentro de la tesis se centra en el análisis e interpretación de resultados. Una vez los datos se han codificado y transferido a una matriz, se procede a realizar el análisis correspondiente a las encuestas realizadas a los empleados del departamento de División Cuartos y a la entrevista realizada a los altos directivos de este departamento. En cuanto a las encuestas, los resultados arrojaron que la mayoría de sus empleados plantean inconformidades en cuanto a la claridad en la transmisión de mensajes por parte de sus jefes, al cambio continuo de horarios, al poco cumplimiento de las políticas de ascenso dentro de la compañía. Sin embargo, estas encuestas no revelan el estado real de la situación ya que algunos creían que sus respuestas podían tener repercusiones negativas en su labor, a pesar que se les aclaró la naturaleza de confidencialidad de la encuesta. En cuanto a las entrevistas de los directivos se reflejo un patrón común: funcionamiento impecable en sus operaciones y en sus empleados, claro

está haciendo una pequeña mención de errores mínimos, que según los directivos, se mejorarán pronto.

Es de resaltar que los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas no nos permiten observar el verdadero estado del departamento. Sin embargo, las observaciones y las propuestas de mejora que se realizan en el departamento apuntan a realizar una evaluación continua al departamento que permite establecer más confianza al encuestado y de esta forma obtener resultados que vayan acorde con la situación real del departamento y así establecer mecanismos de mejora que se adapten a la verdadera necesidad de cada distorsión comunicativa y cada falla encontrada en el proceso de intervención.

En cada pregunta del cuestionario se realiza una recomendación encaminada a mejorar el aspecto en mención, con respecto las entrevistas realizadas a los directivos del departamento se realizan observaciones de contraste y propuesta de mejoramiento.

Es de resaltar que en la parte final de la entrevista, cada directivo coincide en que es necesario implementar un mecanismo de auditoría enfocado a monitorear y evaluar su sistema de comunicación interna, ya que ven en el buen manejo de la comunicación un pilar de éxito para su organización. Es en este punto en el que se basa nuestra propuesta. Crearle a la organización la necesidad de establecer en el departamento un mecanismo de monitoreo y evaluación continuo que permita detectar las fallas de comunicación existentes y así poder establecer las soluciones que se adecuen al departamento y a su entorno. De esta forma, se obtendrá una organización que está a la vanguardia en comunicación organizacional y ser una de las empresas pioneras en la implementación de estos mecanismos de evaluación denominados Auditorías de la Comunicación.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Hoteles Marriott



El señor J Willard Marriott y su esposa Alice iniciaron su negocio en el año de 1927 en una calle bastante céntrica de la ciudad de Washington DC, cuando abriendo una pequeña fuente de soda, llamada A&W en cual vendían una cerveza sin alcohol llamada “Root Beer” esta pequeña fuente de soda rápidamente se convirtió en uno de los restaurantes más populares de la época puesto que su propuesta de valor era ofrecerle a sus clientes una comida de buena calidad a un precio cómodo y un servicio rápido.

Con el tiempo fueron abriendo más sucursales para atender la gran demanda que existía en ese momento. En 1937 el señor Marriott abrió su local No 8 muy cercano al aeropuerto de Washington y noto que la mayoría de los clientes pedían su comida para llevar, por lo que le surgió la idea de contactar a Eastern Air Transport y ofrecerle comidas empacadas en cajas para ofrecer a los viajeros a bordo y de esta idea surgió una de las empresas de Catering más grande de los Estados Unidos “In Flite” convirtiéndose en el proveedor número uno de aerolíneas tales como: American, United e Eastern.

En los años 50 con el auge de la revolución automotriz miles de familias empezaron a viajar por tierra a través de las nuevas carreteras interestatales y tras ellas fue el señor Marriott abriendo más restaurantes para suplir los requerimientos alimenticios de estos viajeros, esto trajo consigo la necesidad de hospedaje puesto que la mayoría de estos viajes eran bastante largos y demandaban un lugar donde hospedarse y alimentarse.

Con el objetivo de suplir esta necesidad se inauguró el primer hotel llamado “Twin Bridges Motor Hotel” que contaba con 365 habitaciones e introdujo el novedoso proceso de check in Express, que se realizaba en un lobby diseñado para el ingreso de los vehículos y sin necesidad de bajar del mismo, el huésped hacia su check in en una ventanilla designada para tal fin, después un guía en bicicleta los llevaba hasta el parqueadero que estaba justamente debajo de la habitación.

Para finales de la década de los 80, la cadena Marriott había inaugurado alrededor de 500 hoteles dentro y fuera de los Estados Unidos y había creado una variedad de marcas,

todas ellas concebidas con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de todo tipo de huéspedes.

En los años 90, el desafío era aun mayor puesto que la competencia era cada vez mayor, por lo tanto la cadena decidió utilizar la figura de franquicia⁹ que le permita a la cadena poder adquirir más hoteles con diferentes marcas y a su vez ganar dinero por la venta de la franquicia sin necesidad de hacer grandes inversiones de capital.

En este momento la cadena Marriott cuenta con más de 3300 hoteles alrededor del mundo entre franquicias y hoteles propios, actualmente la cadena Marriott cuenta con las siguientes marcas:¹⁰

- AC Hoteles, Autograph Collection, Bulgari Hotels and Resorts, Courtyard By Marriott International, Edition, Execustay, Fairfield Inn and Suites, JW Marriott International, Marriott Executive Apartments, Marriott Golf, Marriott Hotel and Resorts, Marriott Vacation Club, Nickelodeon Resorts By Marriott, Renaissance Hotels, Residence Inn, Spring Hill Suites By Marriott, The Ritz Carlton Hotel Company LLC, The Ritz Carlton Hotel Destination Club y el Towne Place Suites.

1.2 Real Hotel and Resorts



Don Bartolomé Poma, nació en Madrid, España. Trabajó como técnico en mecánica en reconocidas fábricas de automóviles en toda Europa. Mientras trabajaba en una fábrica francesa tomó la decisión de trasladarse con toda su familia a México, para trabajar en la planta que la empresa tenía en ese país.

⁹ Franquicia se entiende en este texto como: una Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. Real Academia de la Lengua Española. Recuperado de http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=FRANQUICIA (septiembre 2011)

¹⁰ Marriott International. Recuperado de <https://extranet.marriott.com/mgs/Global+Source/INTL+Franchisee/default.htm> (septiembre 2011).

Inició su empresa de reparación de automóviles, pero no fue exitosa y se declararon en la quiebra, sin embargo sus hijos sacaron adelante el negocio y finalmente obtuvieron la representación de Toyota, paso decisivo que les auguró el éxito financiero.

Después de este acierto, comenzaron a expandirse en más negocios creando así el Grupo Poma, que es un conglomerado de empresas que pertenecen a diferentes sectores de la economía Salvadoreña.

En 1970 el Grupo Poma decidió enfocar sus esfuerzos en la industria hotelera, la compañía abrió su primer hotel en el segmento de cinco estrellas en el año de 1972, dos décadas más tarde decidieron abrir otro hotel

Del mismo segmento en Costa Rica, después de tener éxito con esos dos proyectos, decidieron iniciar y desarrollar su plan de expansión en diferentes países de la Centro América, para este fin crearon una compañía dedicada exclusivamente al negocio de la hotelería llamada Grupo Real, el plan de desarrollo del grupo se concretó al convertirse en el mejor y más eficiente grupo administrativo de hoteles de la región centroamericana.

A partir del año 1997, se disparó el proceso de expansión, puesto que se inauguró un tercer hotel cinco estrellas, que aseguró el posicionamiento de los hoteles del grupo, en las 3 ciudades más importantes de Centro América. Después le siguió la apertura de cinco hoteles más, innovando en los segmentos de tres y cuatro estrellas.

Con el objetivo de ser más eficientes y productivos, el grupo decidió utilizar la estrategia de adquirir la franquicia maestra en Centroamérica de la línea de hoteles Choice.

Desde que el grupo se consolidó y empezó a utilizar la estrategia de adquirir franquicias, el Grupo ha operado en alianza con tres grandes cadenas hoteleras: Intercontinental Hotels Group, Marriott Hotels & Resorts y Choice Hotels International. Actualmente el Grupo cuenta con 25 hoteles distribuidos en más de 10 países principalmente en Centro América, uno en Estados Unidos y 2 en Colombia.

En el año 2006 el Grupo Real cambió su nombre a Real Hotels and Resorts, adicionalmente el Grupo está incursionando en el mercado del turismo vacacional

mediante el desarrollo de nuevos Resorts en Centro América con el objetivo de capturar este segmento de viajeros.

En este momento el Grupo tiene 19 hoteles y planea construir más en la región y en Colombia.¹¹

Hoteles del Grupo

- Real InterContinental Guatemala, Real InterContinental San Salvador, Quality Hotel Real Aeropuerto El Salvador, Comfort Inn Real San Miguel, Comfort Inn Real La Union, Real InterContinental Tegucigalpa, Real InterContinental San Pedro Sula, Clarion Hotel Real Tegucigalpa, Real InterContinental Metrocentro Managua, Real InterContinental Hotel & Club Tower Costa Rica, Quality Hotel Real San Jose, JW Marriott Guanacaste Resort and Spa, Inter Continental at Doral Miami, Puebla Marriott Real Hotel, Courtyard by Marriott Panama Real Hotel, Quality Hotel Real Aeropuerto Santo Domingo, Bogotá Marriott Hotel, Metro Mall Panama Marriott Hotel y el JW Marriott Bogotá.

1.3 Hotel JW Marriott Bogotá



El Hotel JW Marriott Bogotá, es una franquicia de Marriott International operada por Real Hotels and Resorts, empresa de origen Salvadoreño, que funciona como operadora de hoteles de diferentes marcas en Centro América, Colombia y USA. Está inscrita en cámara de comercio como sociedad bajo el nombre Nova Mar Development S.A. Sin embargo, su naturaleza en Colombia es de franquicia.

El hotel 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. Dentro de la clasificación hotelera se encuentra catalogado como el hotel cinco estrellas número uno

¹¹ Real Hotels and Resorts. Recuperado de <http://www.realhotelsandresorts.com/rhr/info/es/about.aspx>. (septiembre 2011)

de la ciudad de Bogotá, el número dos a nivel nacional y dentro de los veinte primeros a nivel mundial.

El hotel está ubicado en el centro financiero de Bogotá, a pocas cuadras de exclusivas zonas que ofrecen entretenimiento, excelentes restaurantes, modernos bares y centros comerciales. Sus cualidades arquitectónicas son únicas y distintivas, el hotel ofrece 264 habitaciones elegantemente decoradas, distribuidas en diferentes tipos de habitaciones: 186 Deluxe, 53 Concierge, 24 Junior Suites y una Suite Presidencial. Las habitaciones Concierge y las Suites cuentan con un servicio exclusivo en el Lounge del 9º Piso. Para prestar un excelente servicio en cada una de estas áreas el hotel cuenta con más de doscientos ochenta empleados calificados para cumplir con los más altos estándares y niveles de exigencia de nuestros huéspedes.

Adicionalmente el hotel cuenta con 8 salas de reuniones, un Centro de Negocios, un SPA, dos restaurantes uno de ellos catalogado como uno de los mejores restaurantes de la ciudad, un Lobby Bar y una Terraza Bar que puede ser utilizada para eventos.

Las políticas administrativas del hotel, están regidas por los principios corporativos de Real Hotel and Resorts y la organización se rige en todo momento bajo estos principios. Es importante resaltar, que todo tipo de decisiones que escalen a niveles más altos, deben ser consultados con el corporativo en el Salvador para poder ser aprobadas.

Los estándares de Marriott dictaminan la forma de hacer todos los procedimientos tanto internos como externos del hotel y estipulan la manera en que se le presta el servicio al cliente y van desde cómo se debe tender la cama hasta la forma de presentar el Buffet en el restaurante y los ingredientes mínimos que este debe incluir.

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.

Enunciados: El Hotel es de Todos, Desarrollo Personal, De la A a la Z, Comunicación, Reconocimiento e Innovación.(*Esencia Real, Valores POMA*; Documento interno de la empresa)

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. (*Esencia Real, Valores POMA*; Documento interno de la empresa)

Visión : Mantenernos siempre 5 años delante de la competencia mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de nuestros accionistas. (*Esencia Real, Valores POMA*; Documento interno de la empresa)

Valores: Integridad, Excelencia, Amor al trabajo, Renovación, Respeto, Solidaridad y Servicio. (*Esencia Real, Valores POMA*, Documento interno de la empresa).

1.4 Departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott

Siguiendo la premisa que el Hotel JW se encuentra dentro del segmento de hoteles cinco estrellas y es catalogado como uno de los hoteles más lujosos de la ciudad de Bogotá y que presta el mejor servicio al cliente, así mismo deben ser todos los departamentos que hacen parte del hotel.

El departamento de División cuartos dentro del hotel constituye uno de los pilares más importantes, ya que no solo es el que más personal por departamento tiene, contando con ciento cincuenta empleados, sino que es el encargado de manejar todo lo relacionado con la satisfacción del huésped y ofrecerle una propuesta de valor y lujo accesible para huéspedes exigentes.

Los estándares sobre este departamento vienen delineados por el corporativo del grupo Real Hotels And Resorts ubicado en El Salvador. Los estándares van desde cómo hacer una habitación hasta cómo sus departamentos deben transmitir la información a su personal.

Su estructura jerárquica es descendente, por lo tanto la figura va encabezada por la Gerente de División Cuartos, que a su vez tiene a su cargo varios departamentos (ama de llaves, lavandería, áreas públicas, recepción, conserjería y reservaciones) los cuales hacen parte de la columna vertebral del hotel, los cuales se caracterizan por su pulcritud, funcionalidad, personal capacitado, competencia, cortesía y prestación de servicio impecable.

En orden de exceder las expectativas del huésped y ofrecerle una experiencia única en su estadía, cada departamento desempeña las siguientes funciones:

- **División Cuartos**
- Coordinación del personal del Departamento de División Cuartos
- Verificación de cumplimiento de objetivos propuestos por el corporativo para este departamento.
- Preservar y mejorar los estándares propuestos por el corporativo.

- Supervisión de las actividades desempeñadas por cada departamento
- Diseño e implementación de programas encaminados a mejorar la satisfacción del huésped.
- **Departamento de Ama de Llaves**

Tiene como función principal garantizar la limpieza, arreglo y supervisión de las áreas de piso, habitaciones y demás ambientes del hotel, involucrando los departamentos de áreas públicas y lavandería.

- **Departamento del Front Desk**¹²

Usualmente el personal de este departamento representa la cara del Hotel y es el encargado de generarle al huésped la primera impresión. Sus funciones van encaminadas a la administración y manejo adecuado de la información del huésped relacionada con los requerimientos de hospedaje, al igual que cumplir todos los requerimientos del huésped relacionados con los servicios que presta el hotel. Dentro de este departamento se encuentra Conserjería¹³, servicios telefónicos (Guest Reception¹⁴) y el Piso ejecutivo.¹⁵

1.5 Comunicación dentro del Departamento de División Cuartos

Dentro de este departamento al igual en los demás departamentos del hotel, debido a que se maneja gran cantidad de información y teniendo en cuenta la magnitud del personal en cada área de esta división, el modelo de comunicación que prima dentro de este departamento es una comunicación descendente.

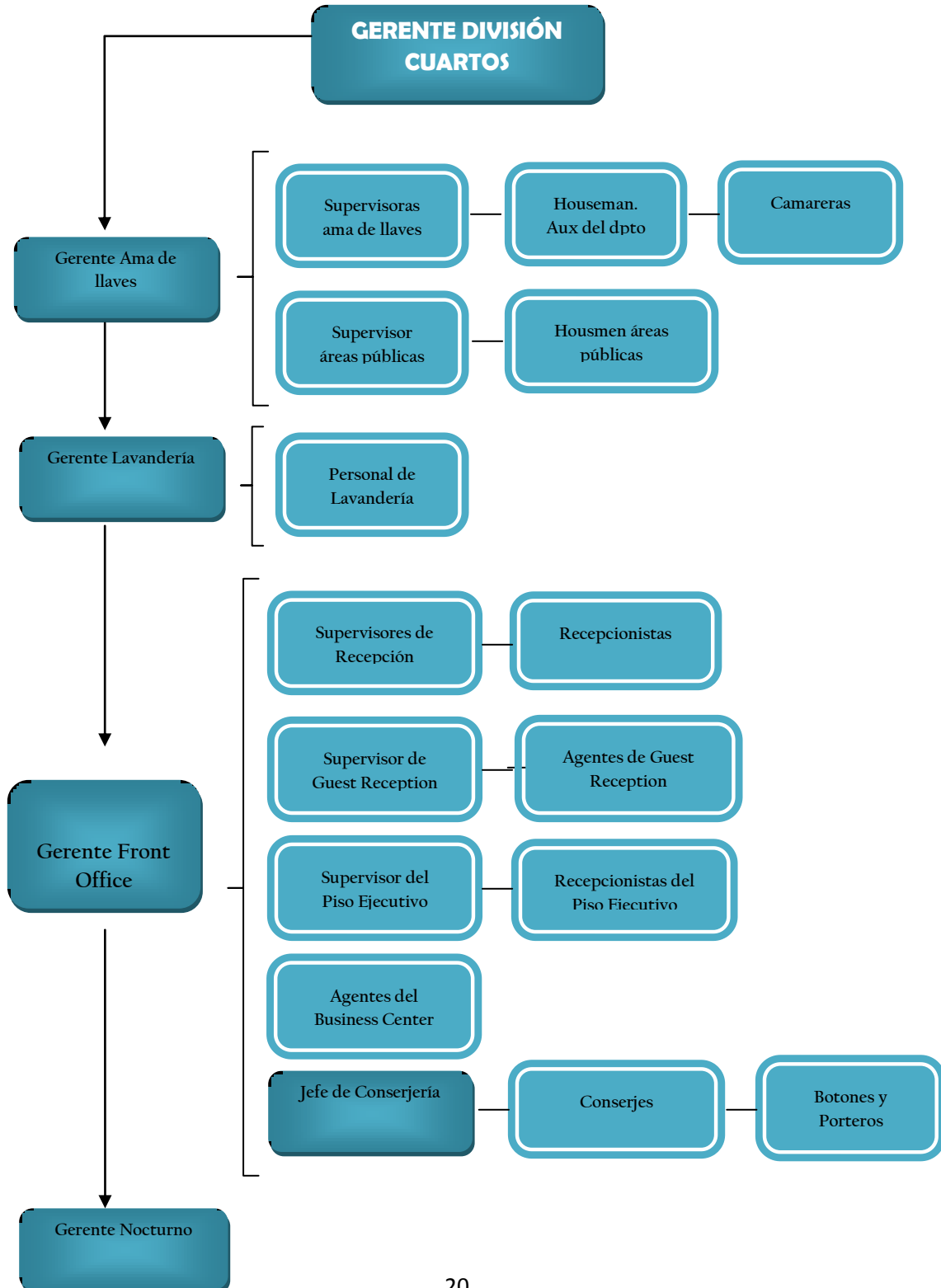
¹² **Front ó Front Desk** en este texto, se conoce en hotelería como el departamento.

¹³ La figura de **Conserjería ó concierge**, como se conoce en hotel, es concebida por el hotel es la de prestarle al huésped un servicio de exclusividad en cuanto a los servicios de acompañamiento bilingüe, transporte de lujo, realizar reservaciones para sus huéspedes en restaurantes, hoteles, etc.

¹⁴ **Guest Reception** en este texto, se entiende como el departamento del hotel JW Marriott encargado de prestar el servicio telefónico a los huéspedes, es decir direccionar los requerimientos de los huéspedes a los demás departamentos del hotel, al igual de prestar atención telefónica a los demás departamentos del hotel.

¹⁵ **Piso Ejecutivo ó Executive Lounge** como se conoce este departamento del hotel, se define con la atención exclusiva a los huéspedes del hotel alojado en el piso noveno y décimo, los cuales tienen acceso a privilegios tales como conserje exclusivo, una sala de descanso, acceso gratuito a internet, bebidas gratis, desayuno buffet, entre otros beneficios.

1.6 Organigrama del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott



2. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones constituye un proceso fundamental para el alcance de su principal objetivo: la satisfacción tanto del cliente interno (empleados) como el externo (usuarios). La comunicación permite que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute y cumpla tareas, resuelva inconvenientes y sea generador de cambios. Es importante resaltar, que el uso adecuado de la comunicación dentro de las organizaciones crea un ambiente en donde todos los integrantes de la organización se sienten valorados y a su vez se constituyen en un agente de cambio en las actitudes y comportamientos de los integrantes de la organización.

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto el acto comunicativo no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta falsa presunción es la que lleva a las organizaciones a enfocar sus recursos en otros aspectos de la organización tales como sus finanzas y procesos técnicos; quitándole a la comunicación el valor que tiene dentro de las organizaciones como herramienta fundamental para mejorar el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la eficiencia y productividad de la organización.

Todos los sistemas y prácticas de comunicación, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles al deterioro cuando no se tiene un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es por ello, que el presente estudio pretende realizar una intervención en la que se detectará y evaluará las distorsiones comunicativas, centrando su atención en los problemas de comunicación descendente existentes dentro del departamento de División Cuartos en el hotel JW Marriott Bogotá. Un ejemplo de ello se ve reflejado en los canales de comunicación, estos no están claramente identificados ni diferenciados de acuerdo con la naturaleza del mensaje y los receptores del mismo. Es decir, los canales utilizados en este departamento no proporcionan ni eficacia ni eficiencia a los procesos comunicativos.

Sin embargo, aunque el situación anteriormente mencionada hace parte de uno de los problemas de intervención, este diagnóstico se centrará en analizar las dificultades de

comunicación descendente existentes en el departamento de división cuartos del hotel JW MARRIOTT.

Es decir, la figura marcada en una gran proporción de comunicación descendente existente en el departamento, se centra solamente en el envío de mensajes de superiores a subordinados restándole relevancia a la transmisión de mensajes de subordinados a superiores, lo que conlleva a omitir una óptima retroalimentación de los mensajes y dando a lugar a distorsiones comunicativas, las cuales conllevan a problemas aún más complejos tales como la insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional, reducción en el rendimiento laboral e incluso la deserción laboral. Pero ¿cómo mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna de este departamento que a su vez promuevan cambios y beneficios en la organización en cuanto a productividad y eficiencia?

3. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo General:

Diagnosticar la comunicación interna dentro del departamento de División de Cuartos del Hotel JW Marriott Bogotá en relación con las distorsiones comunicativas existentes, mediante una propuesta basada en el modelo de las auditorías de la comunicación de Federico Varona.

Objetivos específicos:

- Identificar la estructura del sistema de comunicación interna y los diferentes canales de comunicación que se manejan en el departamento de División Cuartos, específicamente en los departamentos de ama de llaves y Front Desk.
- Describir las prácticas de comunicación interna en sus diferentes niveles en el departamento de División Cuartos.
- Evaluar el impacto que tiene la comunicación en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo teniendo en cuenta el tipo de organización.
- Promover cambios en el sistema interno de la comunicación mediante una propuesta de intervención y evaluación constante sobre la comunicación interna en los departamentos de la División Cuartos del Hotel JW Marriott Bogotá.

4. JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta intervención es dar a conocer la importancia de realizar un diagnóstico certero de comunicación en el Departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott Bogotá, haciendo uso de la teoría de las auditorías de la comunicación.

Para Federico Varona (1996) realizar una evaluación continua por parte de las organizaciones en el proceso comunicativo es fundamental, ya que permite diagnosticar las prácticas inadecuadas y detectar las distorsiones existentes en el proceso de comunicación en los integrantes de la organización. Esta evaluación se le conoce como auditoría de la comunicación.

Esta intervención también pretende, como parte complementaria del estudio, generar recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Por lo tanto, el aporte académico que se realizará en esta intervención y que será transmitido tanto a la academia como a la organización en la que se realizará este diagnóstico, permitirá que todos los recursos y conocimientos que se implementaron en la intervención, se utilicen como un instrumento de guía para futuras intervenciones de esta naturaleza, aportando de esta forma un continuo mejoramiento en los sistemas de evaluación e intervención a las organizaciones en el campo de las auditorías de la comunicación y aún más importante, se inculcará en la organización la importancia de concentrar sus recursos humanos y económicos en continuar con la realización de diagnósticos en forma periódica en el campo de la comunicación mejorando así aspectos relacionados con los canales de comunicación, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

5. MARCO TEÓRICO

La comunicación es considerada como uno de los actos humanos con más relevancia histórica, se entiende en esta oportunidad en el campo de la organización como el proceso que le permite al ser humano interactuar con otros individuos, ejecutar la capacidad para transmitir información a otras personas dentro de la organización, se busca de esta forma conocer sus elementos, características y crear condiciones óptimas deseadas para gestionar una comunicación eficiente.

En las siguientes páginas se expondrán diversos modelos de comunicación los cuales reflejan la evolución del acto comunicativo hasta llegar a la diversificación de campos que tienen una incidencia directa con el individuo, la comunicación y la organización.

Entorno al acto comunicativo existen diversos modelos, conceptos y teorías que con el tiempo se han ido perfeccionando y permiten la exploración de nuevos campos relacionados con la comunicación, a continuación se exponen algunos conceptos:

Para Chiavenato (2002) la comunicación la concibe como una actividad administrativa que cumple propósitos principales definidos así; proporcionar información y comprensión necesarias para que de esta forma los individuos puedan desempeñar sus tareas. Al igual que proporcionan las actitudes necesarias que busquen promover la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos desempeñados en la organización.

Por otra parte, para Gifreu (1991) “la comunicación humana es un proceso, histórico, simbólico e interactivo por el cual la realidad social es producida, compartida, conservada, controlada y transformada”

El proceso comunicativo al ser universal, ha sido estudiado por todas las ciencias y por ende se logra la contribución de diversos modelos y teorías vistos desde diferentes ángulos de la vida del ser humano relacionados con el acto de comunicar.

5.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Ciertamente como tal no ha existido nunca una teoría de la comunicación. Según Alsina (2001) lo que se evidencia a través de la historia es un sin número aseveraciones producto de investigaciones acumuladas y denominadas con el nombre de *Teoría de la Comunicación*.

La gran mayoría de los estudiosos de la comunicación han propuesto sus propios y esquemas y modelos con base en las investigaciones previas realizadas por cada autor. En un principio éstos se basaban en una simple relación de estímulo-respuesta para llegar a plantear profundas interpretaciones.

Visto desde otra perspectiva, los profesionales de la comunicación, han intentado desarrollar su trabajo sobre la base de la experiencia y el sentido común, tal como los primeros investigadores que dieron origen a lo que hoy en día es la base de comunicación en su forma teórica.

En sus comienzos, las investigaciones sobre la comunicación empezaron después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Los primeros modelos de comunicación que se dieron a conocer fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica”, modelos simples de estímulo-respuesta (E-R,). Ver figura 1.

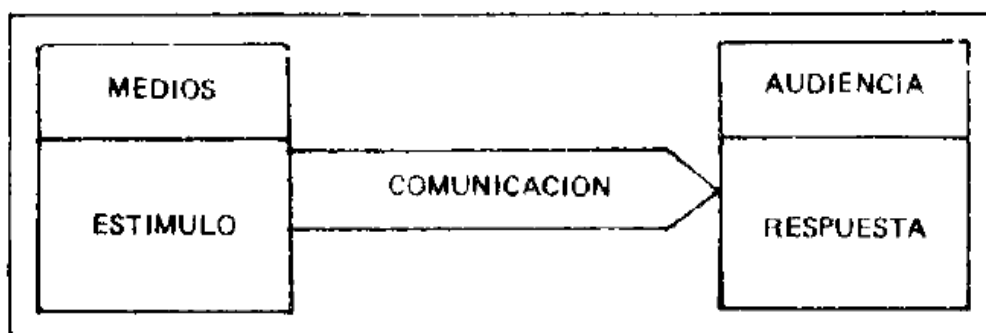


Figura 1. Modelo de Aguja Hipodérmica (E-R) Estímulo-Respuesta de Harold Laswell¹⁶

¹⁶ La teoría de la aguja hipodérmica es una teoría que se basa principalmente en el efecto que tienen los medios de comunicación de masas sobre la opinión pública, esta elabora una serie de estudios, que en su mayoría no son empíricos ni teóricos. Sus comienzos datan de finales de 1920, su principal aplicación era analizar la influencia de los mecanismos de propaganda de la participación ciudadana masiva en la Primera Guerra Mundial. Estos estudios fueron el comienzo de la primera ola de análisis sobre la Comunicación que fueron adquiriendo desarrollos simultáneos tanto sociológicos y psicológicos sobre el concepto de masa. las conclusiones sobre estas investigaciones se dieron a

Aunque este modelo y los aportes propuestos por Lasswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin, demostraron que era un gran avance, evidenciaron que existía algo más. Estas aseveraciones se inclinaron hacia los cambios existentes en la gente entre el estímulo y la respuesta. Para este propósito se presenta un nuevo modelo E-O-R- (Estímulo-Organismo-Respuesta)- ver figura 2-, el cual fue presentado por Harold D. Lasswell. En este modelo se desarrolló lo que sería la base de los elementos de la comunicación: ¿Quién dice qué? ¿Por cuál canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto? Sin embargo, se realiza un tercer aporte, el cual permite que el modelo, el definitivo, se considere completo.-ver figura 3- y es desde este punto que Lasswell presenta estas aportaciones como un punto referencial histórico de importancia

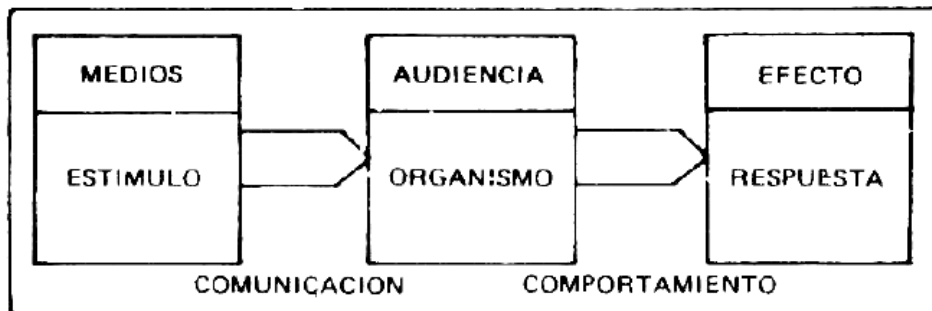


Figura 2. Modelo E-O-R- (Estímulo-Organismo-Respuesta)

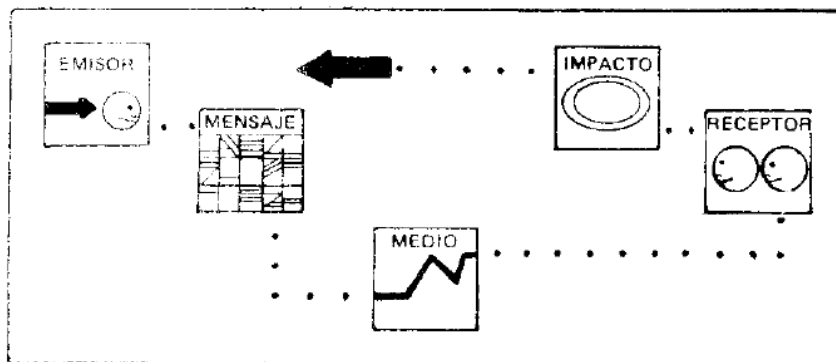


Figura 3. Modelo final de Harold Lasswell, Modelo E-O-R- (Estímulo-Organismo-Respuesta)

conocer en las reflexiones de Harold Lasswell en *Propaganda Techniques in the World War* ("Técnicas de propaganda en la guerra mundial", 1927), donde Lasswell afirma que la propaganda, permite conseguir la adhesión de los ciudadanos a con propósitos políticos determinados sin que se recurra a la violencia, sino que se hace uso de la manipulación.

Como era de esperarse el modelo de Lasswell tuvo tanto detractores como seguidores y uno de los más interesados en este modelo y en el tema de la comunicación en general fue precisamente un ingeniero de la empresa Bell: Claude Shannon.

Shannon la entiende la comunicación como un “proceso de transferencia de información”, este ingeniero proporcionó nuevas dimensiones a la construcción de un modelo de comunicación humana, aunque su modelo era básicamente un modelo físico de las comunicaciones de radio y telefónicas (ver Fig. 4).

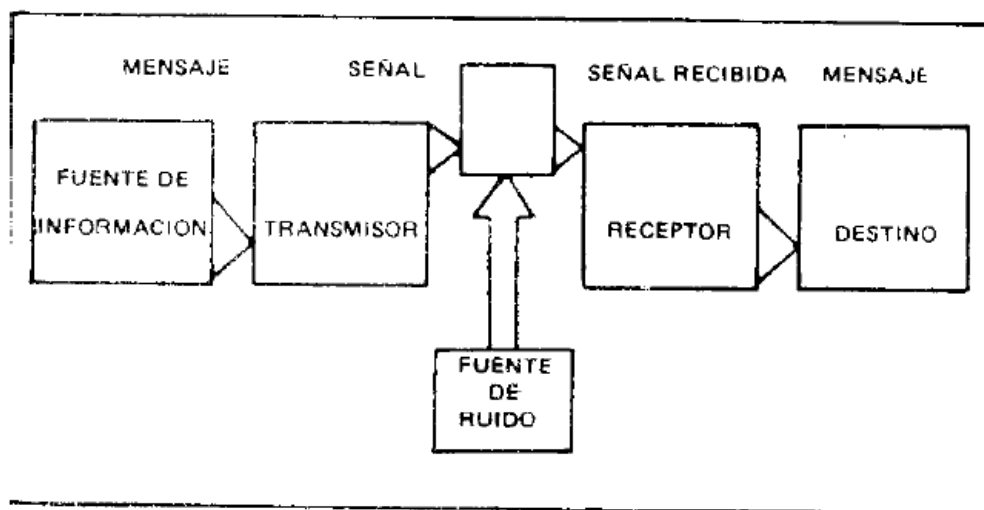


Figura 4. Modelo de Comunicación, Claude Shannon.

Después de los aportes realizados por Lasswell y Shannon, se empieza en el mundo de la comunicación a crearse y utilizarse un nuevo vocabulario. Algunos conceptos que aparecieron fueron: entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y feed-back¹⁷.

Hasta llegar a Shannon, los modelos de comunicación humana estaban basados en una simple fórmula “ir-no-ir”: es decir el mensaje era captado o no por el receptor.

¹⁷ En este texto se entiende **Feed-back**, o en castellano ‘retroalimentación’, como el proceso mediante el cual se realiza un intercambio, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológica

- **Significación de los elementos de la fórmula de Lasswell**

a) **Quién:** es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Lasswell agrupa en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el un simple periodista hasta las grandes empresas encargadas de difundir mensajes.

b) **Dice qué:** es decir el mensaje. Lasswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

c) **Por cuál canal:** medios usados para transmitir el mensaje. Lasswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación de los canales más idóneos capaces de permitir el flujo del mensaje al los receptores.

d) **A quién:** En relación con el análisis de medios, el análisis de receptores es, para Lasswell, sobre todo cuantitativo. Preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

e) **Con qué efecto:** se relaciona con el impacto en forma global del mensaje una vez este es recibido. Por ejemplo, el impacto causado por la transmisión de un mensaje publicitario en determinada región del mercado, en términos de volumen de ventas, imagen, posicionamiento, etc.

- **Aportes sobre un nuevo modelo de comunicación: Shannon y Weaver**

Según Alsina (2001), en el periodo comprendido entre los años 1948 y 1949, Shannon y su compañero de labores, Warren Weaver, realizaron una de las más importantes contribuciones a la formación de la teoría en el campo de las comunicaciones, tanto en la comunicación humana como en la tecnológica.

En 1948, Shannon y Weaver propusieron una teoría matemática de la comunicación, esta fórmula consta de cinco elementos. Este modelo de comunicación fue creado en función de la cibernética, es decir, el estudio del funcionamiento de las máquinas,

especialmente las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla del concepto de información, le da una connotación completamente diferente al que la gente del común le atribuye generalmente (noticias que nos traen diariamente la prensa, la radio y la TV). Para Shannon, este modelo se trata de una unidad cuantificable que *no* tiene en cuenta el contenido del mensaje.

El modelo de Shannon se aplica entonces a cualquier mensaje, independientemente de su significación. Esta teoría en primera instancia permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario (dos posibilidades, 0 ó 1) en bite (binary digits) los cuales están asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, teniendo en cuenta que esta velocidad puede verse disminuida a causa del ruido (ver figura 4)

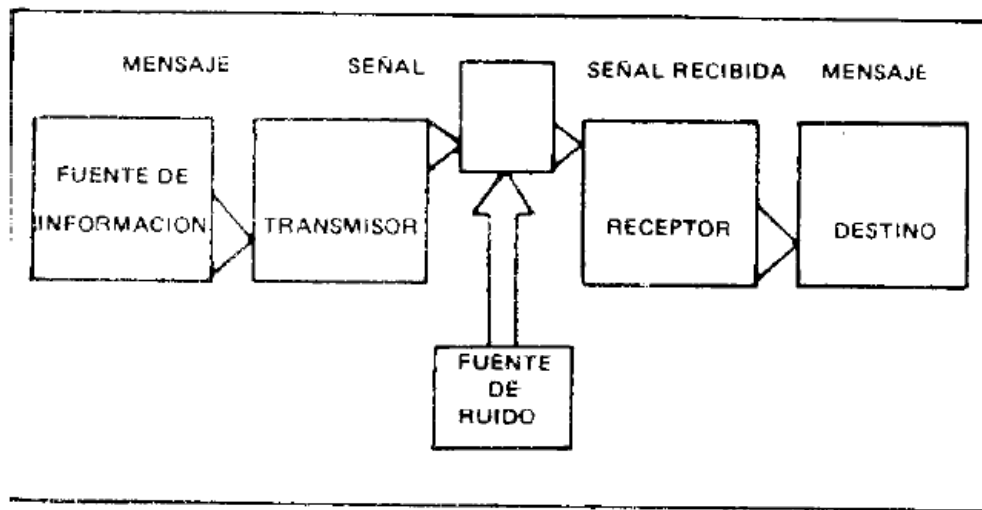


Figura 5. Modelo de Shannon y Weaver

El modelo de Shannon agrega nuevos elementos, en este caso este esquema los caracteriza cinco elementos: fuente, transmisor, canal, receptor, un destino. Sin embargo, el valor de este esquema se ve reflejado en el ruido, que aporta una cierta perturbación en algún momento entre transmitir y recibir el mensaje.

- **Los elementos del modelo de Shannon y Weaver**

- a) **La fuente:** Para ellos, es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir.
- b) **El transmisor:** es el emisor técnico, este es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán direccionados al canal encargado de transmitirlos.
- c) **El canal:** es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será, en el caso del teléfono, los cables, o la red de microondas utilizada por una empresa.
- d) **El receptor:** o definida como el receptor técnico, cuya actividad es la opuesta a la del transmisor. Su función principal radica en decodificar el mensaje transmitido y direccionarlo por el canal, para que de esta forma sea transformado en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor, que en este caso se cataloga como destinatario.
- d) **El destinatario:** constituye el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. Será entonces la persona a quien se dirige, ya aplicado en un contexto, al llamado telefónico o el conjunto de personas audiencia de radio o de TV.
- f) **El ruido:** es un perturbador, que afecta en cierta proporción la señal durante la transmisión del mensaje. Un claro ejemplo lo podemos observar cuando el emisor emite el mensaje en voz baja y durante su transmisión se escucha música o voces en tono muy alto, lo cual impide que el mensaje sea captado con precisión y claridad por el receptor. (Ver figura 6).

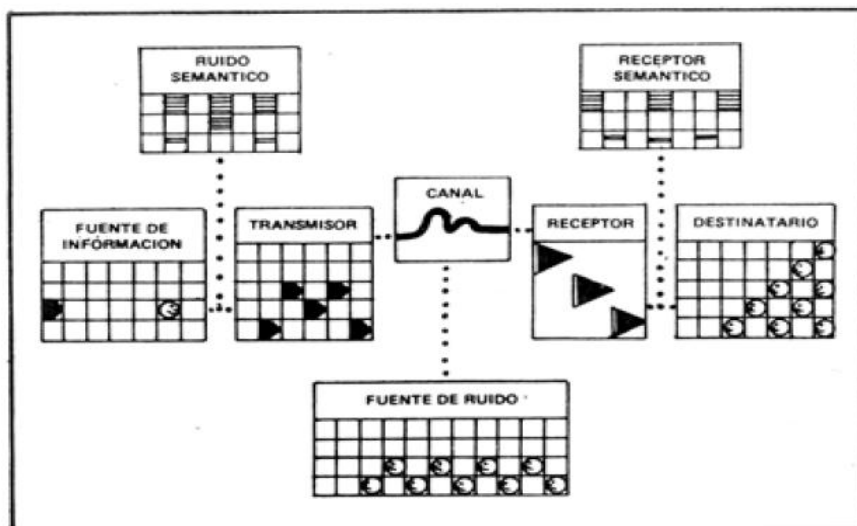


Figura 6. Modelo de Shannon y Weaver (2)

A partir de los Modelos mencionados anteriormente, Lasswell, Shannon y Weaver, los modelos que le no eran más que variaciones de los modelos E-R y E-O-R.

Varios investigadores del campo lingüístico pusieron en marcha validar los modelos de comunicación presentados hasta 1959, realizaron un amplio análisis de la investigación y encontraron que había una adecuación muy pobre entre los modelos y la realidad y decidieron agregar más elementos que complementara la información ya registrada pero que a su vez realizara nuevos aportes con elementos que abarcaran otras áreas de la sociedad.

Los primeros en ejecutar estas ideas fueron John y Matilda Riley, ellos manifestaron que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: es decir, hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no debe ser vista solamente en los receptores pasivos, al igual que debe haber un proceso de retroalimentación o *feed-back* que permite que la comunicación humana sea una interacción. Basados en este argumento, Riley y Riley idean un modelo teórico que, a pesar de su aparente simplicidad, tiene varios componentes que abarcan en su totalidad elementos del fenómeno comunicacional (Ver figura 7).

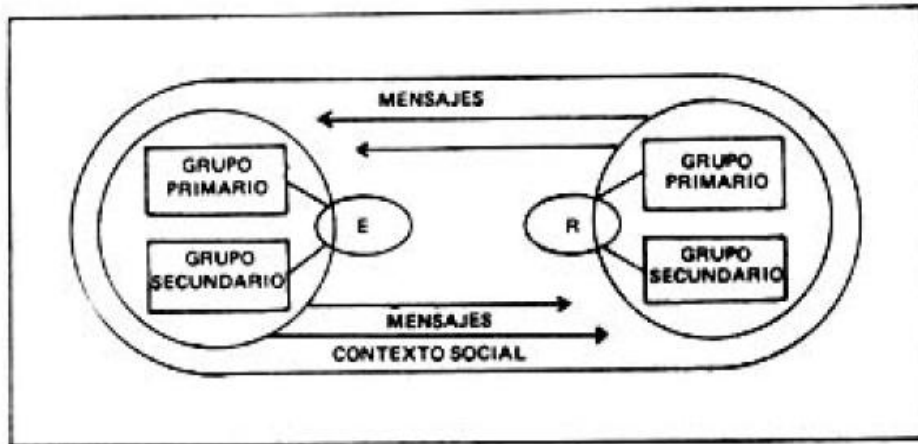


Figura 7. Modelo de Riley y Riley.

Con la ampliación de los modelos de comunicación hacia factores sociales, empezó una nueva búsqueda de elementos relevantes en cada aspecto de la vida del ser humano, agregando conceptos, aunque no son nuevos; si se rediseña el concepto, tal como signo y símbolo en donde J. A. Paoli (1979) (mencionado por De Morgas, Miguel, 2000) afirma que cuando el ser humano se comunica lo hace a través de signos y símbolos, pero para que éstos sean comprendidos por el receptor y el emisor, deben estar inmersos en un mismo contexto.¹⁸

Los mensajes están formados por signos que han sido combinados de acuerdo a un código socialmente establecido, sin embargo, se ha encontrado que los signos cuentan con un poseen un significado denotativo y otro connotativo¹⁹.

¹⁸ "... es uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación: que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos... A esta colección de experiencias y significados la llamamos marco de referencia y decimos que una persona puede comunicarse solamente en función de su propio marco de referencia". De Morgas, Miguel, (2000) Teorías de la Comunicación,

¹⁹ significado denotativo: el significado común o de diccionario, que será aproximadamente el mismo para todas las personas... El otro es el connotativo: el significado emocional o evaluativo. Esto varía notablemente entre los individuos y aún con el tiempo para un mismo individuo". Así mismo el autor comenta que un mensaje tiene un significado superficial o manifiesto y uno latente. Otra característica del mensaje es que habitualmente comprende varios mensajes paralelos". (J. A. Paoli, 1979, 69 Mencionado por De Morgas, Miguel, 2000)

Finalmente, se puede observar que desarrollo de la investigación de los elementos comunicacionales y de este campo en general, hasta finales de los años 50, fue una búsqueda constante de elementos sobresalientes que dieran respuesta al comportamiento de la comunicación. Una de las conclusiones de esta crisis se enfoca a que entre más datos se obtenían, menos resultados parecían obtenerse en el campo de la comunicación. Parece, entonces, que las grandes ideas y aportes que marcaron una pauta y es su momento era novedad, se tornan en nuestra actualidad sustancialmente irrelevante. Sin duda, en la década del 60 hubo una gran crisis interna en el desarrollo teórico de la investigación sobre la comunicación. Esta crisis no sólo alcanzó al campo de la investigación sino la academia.

Un punto de coincidencia, relacionado con el tema de la comunicación, se ve reflejado en algunos círculos se sigue observando la aplicación de viejos esquemas lineales del tipo E-R (Estímulo-Respuesta) y que de manera extraña no se alcanza en su totalidad la correcta aplicación del sistema de retroalimentación ó feed-back.

Como respuesta al mal momento que estaba atravesando la investigación en el campo de la comunicación, surgieron tres escuelas generales, a parte de las ya formalizadas, que marcaron un nuevo comienzo en este campo y se convirtieron en la base de nuevos modelos con la característica un nuevo elemento, la innovación.

5.2 OTROS MODELOS DE COMUNICACIÓN DE APORTACIÓN TEÓRICA AL PROYECTO

5.2.1 MODELOS ANTROPOLÓGICOS, el precursor de este modelo es el antropólogo Levi Strauss (1962) (mencionado por De Morgas, Miguel,2000), quien extendió su descubrimiento a otras áreas de la vida social y llegó a identificar, tres niveles de comunicación social: comunicación de mensajes, "*esto es, todos los productos simbólicos que operan sobre la base del lenguaje o de algún sistema codificado de signos*"; comunicación de mujeres, "*las formas de organización del parentesco y el intercambio matrimonial*", y la comunicación de bienes, que equivale a la economía.

5.2.2 MODELOS SOCIOLÓGICOS, los esposos Riley (1951) clasifican a la comunicación y a sus integrantes como un grupo primario el cual dependiendo de su grado forma estructuras sociales, ejerciendo marcada influencia sobre el comportamiento en general y sobre las modalidades de comunicación de cada uno de sus integrantes.

5.2.3 MODELOS PSICOLÓGICOS, estos modelos pretenden establecer una relación entre la parte física de la comunicación con los procesos mentales de las personas que intervienen en el acto comunicativo. Los autores destacados de estos modelos se encuentran: Osgood, Hovland y Berlo (1954). Dentro del modelo de Osgood se expone dos campos: interno y externo; el campo externo lo define como el mensaje, el cual es considerado como un estímulo: y un campo interno, dentro del cual se procesa la respuesta. Dentro del campo interno hay una división tres niveles, estos correspondientes a las diversas maneras en que la respuesta puede ser procesada por la mente del individuo. La primera forma equivale al acto reflejo o impulsivo, en que el mensaje detona una respuesta sin que aparentemente intervengan los niveles de disposición y representación. Una segunda manera, genera respuestas internas que a su vez actúan como estímulos secundarios, provocando nuevas respuestas internas; y así, siguiendo, hasta terminar en una respuesta externa.

En el modelo de Berlo (1955) se plantea una relación entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento. El contenido es diverso en el ámbito psicológico y centra su temática a ciertos elementos relacionados con este campo tales como atención, significado, comprensión, aceptación, compromiso por la acción y otros, además de destacar el papel de la realimentación; carentes en otras teorías expuestas.

Por último el modelo de Hovland (1957) presenta una intención casi exclusiva de organizar los elementos y variables del cambio de actitud producido por la comunicación Social. Este Modelo no intenta especificar las relaciones precisas que existen entre los diversos factores, ni procura mostrar el carácter dinámico de la comunicación. Simplemente, el modelo nos dice que la comunicación puede ser estudiada mediante varios enfoques y que existen puntos de coincidencia entre los mismos.

5.2.4 LA PSICOLINGÜÍSTICA, surge en los años 50 y tiene como representantes a Charles E. Osgood y Thomas A. Sebeok. Se centra en el estudio de los lenguajes, aparte de la tradicional lingüística y ha llegado a ser una rama importante de la investigación de la comunicación. La Psicolingüística ha incorporado en su desarrollo disciplinas tales como la lingüística formal, la psicología, la psicología social, la lógica, la biología, la antropología y la sociología. La Semiología se desarrolla a la par junto con la psicolingüística y tiene como precursores a Roland Barthes, Umberto Eco, Corrado Maitese, Christian Metz, Gillo Dorfles, Georges Péninou, Violette Morin y otros.

5.2.5 MODELO DE LA TELECOMUNICACIÓN, este modelo fue diseñado por Shannon y Weaver (1949) (mencionado por De Morgas, Miguel, 2000) quienes plantearon una perspectiva distinta, esta era vista desde el ámbito de las telecomunicaciones, es decir, define las condiciones técnicas en las cuales se transmite el mensaje. Este aporte se conoció como la *Teoría de la información*.

Esta teoría busca la fórmula matemática para calcular y disminuir los niveles de ruido en la comunicación, durante el proceso de la transmisión del mensaje, el cual se transmite a través de un canal electrónico o mecánico, se produce el ruido, definido como la interferencia o presencia de obstáculos en la transmisión del mensaje; al tratar de disminuirlo, el individuo cae en el error de la redundancia, sobrecargando el canal y obstaculizando el flujo del mensaje.

Ciertamente, este modelo no busca explicar los procesos de la comunicación humana; por lo menos no en sus aspectos psicológicos. Es más conocido como un modelo básico de las telecomunicaciones. Aun así, marcó uno de los puntos de partida para la investigación y el desarrollo de la comunicación humana.

5.2.6 LA ESCUELA POLÍTICA, surge como figura “crítica” y es considerada como aquella que le dio respuestas a los hallazgos que no podían ser explicados por enfoques tradicionales de la Investigación. Se caracterizó por el factor de la innovación.

Surgieron en esta escuela planteamientos vetero-marxistas, definido por la estructura de poder y el control de los medios, los valores de la sociedad, la lucha de clases, etc. Su objetivo normativo se centraba en hacer que la gente fuera consciente de su sufrimiento,

necesidades e intereses. Representantes de esa postura son, por ejemplo, Herbert Schiller, Silbermann y Krüger, Armand Mattelart, entre otros.

La Escuela Política ha traído, sin duda, una cierta renovación en los planteos investigativos de la comunicación y ha generado la concientización sobre las consecuencias de la comunicación en la sociedad. (Ver figura 8)

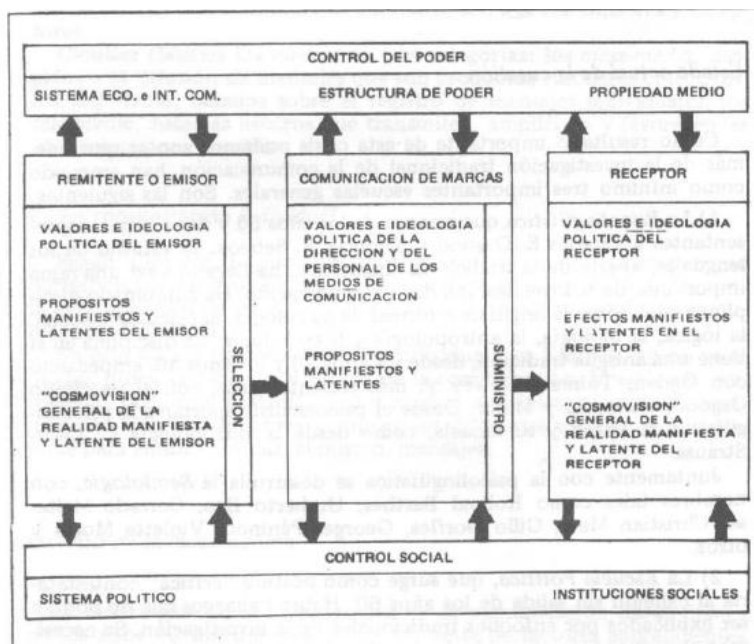


Figura 8. Modelo de la Escuela Política

Hasta ahora y en las siguientes páginas las teorías expuestas nos muestran los primeros pasos de la comunicación y sus primeros modelos, su avance y la incorporación de nuevos elementos que determinan la complejidad del acto comunicativo. Esta sustentación teórica expuesta en este proyecto realiza un aporte de valor a la investigación ya que constituye uno de los primeros pasos para que una intervención empresarial de esta naturaleza proporcione los resultados esperados.

Los conocimientos de diversos autores hacen parte de la sustentación teórica del estudio. Las teorías antes expuestas se ajustan al tema de investigación ya que entre sus

principales temas se encuentra el evaluar y analizar los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, en este caso se detectan y evalúan dentro del departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott, elementos tales como el emisor, receptor, fuente, canal, destino y el ruido; un elemento reciente en la teoría pero que es parte fundamental en las fallas de transmisión y recepción de mensajes y constituye un elemento de vital importancia ya que debido a la presencia del ruido en el proceso comunicativo se manifiestan las primeras fallas en este proceso.

En una segunda instancia, los aportes teóricos realizados por los modelos psicológicos, antropológicos, sociológicos realizan un aporte de valor a la investigación. No solo es importante analizar los elementos que intervienen en la comunicación sino también es relevante analizar al individuo que participa en este proceso, es decir, como el individuo que recibe o transmite el mensaje lo procesa y reacciona teniendo diferentes escenarios o proporcionándole otros códigos que le son ajenos a este individuo pero que igual hacen parte del mensaje.

El aporte que realiza el modelo de la telecomunicación se ve interpretado en la investigación ya que algunos canales usados para transmitir el mensaje son los medios electrónicos que presentan ciertas fallas técnicas al momento o durante la transmisión del mensaje y de esta forma se obstaculiza el flujo del mensaje.

Por último, la escuela política nos marca la presencia de la figura jerárquica del poder-control en la vida del individuo y en los entornos que este se desenvuelve e influyen de forma ya sea negativa o positiva, dependiendo de la perspectiva de los miembros de la organización, en el proceso e investigación de la comunicación.

6. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

6.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Bartoli (1992), es sus primeras aseveraciones, la primera relación que existe entre comunicación y organización se presenta en el momento en que es preciso definir los circuitos comunicacionales que buscan organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es primordial organizar su plan de acción

Siendo más precisos con sus definiciones, para Bartoli (1992), la Comunicación es *“acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión”* (Bartoli, 1992, Pág. 77). Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que *“es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas”* (Bartoli, 1992, Pág. 78). Al entenderse a la comunicación como un “recurso”, se presenta esta disciplina al servicio de la organización.

6.1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, los mensajes transmitidos siguen un patrón dentro del ámbito organizacional, denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes se clasifican en son líneas formales e informales de la comunicación

6.1.1.1 La Comunicación Formal, es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. Este tipo de comunicación se considera el ideal en toda organización.

6.1.1.2 La Comunicación Descendente, es el envío de los mensajes de los superiores a los subordinados; el principal objetivo de estos mensajes es el de proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y porque. Sin embargo, el análisis a distintas organizaciones coincide que este tipo

de comunicación prima dentro de la organización creando un obstáculo en la fluidez del mensaje y dando lugar a distorsiones comunicativas.

6.1.1.3 La Comunicación Ascendente, es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

6.1.1.4 La Comunicación Horizontal, se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

6.1.2 COMUNICACIÓN FORMAL

6.1.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE, es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que esta clase de comunicación, no es exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también, y de manera muy relevante, es la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que ambas clases de comunicación se complementan:

6.1.3.1 COMUNICACIÓN GERENCIAL, es un mito la creencia de que todos los esfuerzos deben ir encaminados a los empleados y que otras dependencias tales como la gerencia son autosuficientes y cumplen todos los requerimientos comunicativos. Sin embargo, todas las áreas de la organización deben prestar atención a todas sus áreas, en especial el área de la comunicación, en donde la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia.

Los problemas que más comúnmente se presentan en este tipo de comunicación lo encontramos al ver que los gerentes no pueden transmitir una información con la misma claridad con la que ellos mismos entienden el mensaje.

Para el óptimo funcionamiento de este tipo de comunicación, varios autores consideran relevante, la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos dentro de la organización. La revisión debe abarcar elementos tanto los estratégicos, tácticos como los operativos en todos los niveles manejados por la organización. En caso tal que la revisión no se ejecutada, o por alguna razón no se divulgue de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia, la efectividad e incluso la permanencia de una organización en el mercado, puede verse amenazada como consecuencia de la omisión a esta revisión y monitoreo continuo de las diferentes actividades relacionadas con los elementos de comunicación dentro de la organización.

6.1.3.2 COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS, considerada por muchos académicos y diferentes gerentes de grandes organizaciones, coinciden en afirmar que la comunicación con los empleados constituye un pilar dentro de la organización, por lo tanto, la gerencia debe poner a disposición de los empleados la mayor cantidad de técnicas, a demás de la asistencia de personal especializado, para mejorar la comunicación descendente. Una pregunta muy frecuente que surge al analizar este tipo de comunicación, especialmente cuando los resultados son negativos, es decir la información enviada por parte de los gerentes hacia sus empleados no es recibida de forma clara , surge un interrogante , y por lo tanto se generan ciertos inconvenientes de ¿porque es frecuente este fenómeno? . Aunque no es fácil determinar todos los factores que se encuentran inmersos en esta situación, si es claro determinar una respuesta común que radica en que el mensaje no es claramente recibido ya que el gerente no tiene claros sus objetivos, metas y planes. Es importante aclarar que esta no es la única respuesta a este interrogante y que debido a las diferentes variables y situaciones que pueden existir entorno a esta situación pueden verse reflejados otros factores.

6.1.4 ELEMENTOS PARA UNA ÓPTIMA TRASMISIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE LOS GERENTES Y SUS EMPLEADOS, lograr dentro de la organización que el proceso comunicativo no tenga ruidos o distorsiones durante el envío y la correspondiente recepción, se definiría como el proceso ideal. Sin embargo, el panorama es otro, para Fernández (1999) ya que no se puede evitar este proceso, si es importante

tener en cuenta ciertos elementos que permitirán que se dé una óptima transmisión de los mensajes enviados por los jefes a sus empleados.

6.1.4.1 Obtener la información necesaria: parte de la responsabilidad y una de las tareas más relevantes de todo gerente se encuentra en contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. En este sentido, si el flujo de información no proviene de la gerencia, el trabajador esta en el deber de exigir la información que considera primordial para desempeñar sus labores o buscar otros medios para conseguir la información que se necesita y no quedarse en espera a que un superior le suministre, en otro momento, dicha información.

6.1.4.2 Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación: muchas de las falencias que pueden existir en los mandos superiores de la organización, se ve reflejada en el hecho que la comunicación que tienen sus jefes con los demás empleados es deficiente, es decir, no le dan la importancia suficiente a tener una actitud positiva o a estar dispuestos a recibir y transmitir la información de una forma distinta. Un gerente eficaz comparte la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y les transmite que una actitud positiva hacia la comunicación es una meta común.

6.1.4.3 Desarrollar y mantener la confianza hacia sus empleados: quizás una de las claves más en toda proceso de comunicación, y que en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera positiva y trascendental la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le denomina “credibilidad de la fuente o del emisor” términos que fueron dados a conocer por Hovland, Iver (1963)²⁰ (tomado de Fernández, 1999. *La Comunicación en las Organizaciones*), sino existe confianza, el flujo de comunicación que se transmite será muy limitado ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.

²⁰ Uno de los aportes mas relevantes del académico estadounidense Iver Hovland (1963), entre otros, se encuentra reflejado con la relación que existe entre la comunicación y la actitud, los efectos en el cambio de actitud dependen de diversas circunstancias, relacionadas con las fuentes emisoras y su credibilidad, con la naturaleza del mensaje y su capacidad comunicativa y, al mismo tiempo, con las características del receptor (afinidad/ oposición con la fuente, nivel de formación, etc.). Por ello, para lograr que los estímulos alcancen la respuesta del cambio de conducta, el proceso de la comunicación persuasiva debe tener en cuenta las circunstancias de los actores y del escenario.

6.1.4.5 Desarrolle un plan de comunicación: para ser efectivo en la transmisión de mensajes, es necesario conocer todas las herramientas que permiten una comunicación adecuada dentro de la organización. Es por ello, que se hace necesario diseñar estrategias o planes encaminados a diagnosticar o evaluar el entorno comunicativo y las variables que no están permitiendo que el mensaje transmitido sea recibido con claridad. Este plan será diseñado por los jefes de cada área y en general la organización, como ideal, debe tener un sistema de comunicación interna y de dominio publico.

6.1.5 ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN?, en la mayoría de los casos los gerentes comenten el error de asumir que conocen las necesidades de comunicación de su personal, Sin embargo, esta falsa creencia no es compartida por sus empleados. Teniendo en cuenta la importancia de esta necesidad, es indispensable que los directivos estén atentos a sus cambios y desarrollo, esto con el fin de para no caer en la trampa de una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones.

a) Transmitir las instrucciones de forma clara y precisa: esta es una de las necesidades más importantes de comunicar en toda labor. Todas aquellas organizaciones que tienen claros sus objetivos y permiten que la información trasmitida llegue a todos los niveles de la organización tienen la mitad del camino como ganancia. Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones periódicas entre los gerentes y subordinados, en estas reuniones se debe hablar no solo de los objetivos de la organización sino a demás de los resultados esperados en el futuro.

b) Retroalimentación sobre el desempeño: la retroalimentación o feed-back es una la columna vertebral en este proceso de comunicación entre directivos y empleados. Se debe convertir en una actividad constante que retroalimente tanto los pros como los contras de una actividad determinada. La retroalimentación por si sola pude logra efectos positivos muy importantes y para que funcione de forma correcta se deben crear espacios en donde se realice esta actividad de forma frecuente, todo con el fin de obtener mayores resultados.

6.1.6 COMUNICACIÓN ASCENDENTE, según Annie Bartoli (2002) (mencionada en el libro de Horacio Andrade: *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, 2005) definen a la comunicación ascendente como aquella comunicación que se da cuando las personas de los niveles medios y subordinados emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales de información ya sea formales e informales. La información que se suministre debe ser detallada y específica.

La comunicación ascendente puede constituirse en un medidor del ambiente y las acciones relacionadas con la transmisión de mensajes y con los involucrados en este proceso (empleados). Dependiendo del nivel de conocimiento y detalles de esta situación se puede diagnosticar y predecir con gran precisión los sucesos que obstruyen la correcta comunicación entre estos dos elementos, para así poderles dar un manejo que sea acorde a la situación.

6.1.6.1 ¿Cuál es la importancia de la comunicación ascendente?

- a)** Brindar a los niveles gerenciales de la organización la retroalimentación que proviene de niveles subordinados acerca de las comunicaciones descendentes.
- b)** Medir el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea una forma de un canal por medio del cual la organización logra medir el clima organizacional y le permite estar preparado para inconvenientes que surjan en el camino tales como quejas o baja productividad por parte de los empleados, antes de que se conviertan en inconveniente mayor.
- c)** Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.
- d)** Permite el diagnóstico de las distorsiones creadas en el proceso de la transmisión de la información y detección temprana de los primeros síntomas de tensión y dificultades.
- e)** La continua comunicación entre jefes y empleados, incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en la que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión de las decisiones ejecutivas.

6.1.6.2 Política general de la comunicación ascendente, Uno de los métodos mas eficaces se centra en tener una comunicación mutua entre empleados y jefes en las que se le exprese los diferentes tipos de mensaje, cual es el contenido del mensaje que se transmite. De esta forma los supervisores directos mantendrán informados a sus empleados con temas relacionados como:

- a) Aquellos aspectos en que el supervisor se convierte en un filtro entre los niveles superiores y los empleados.
- b) Cualquier elemento en el que exista algún desacuerdo o que pueda llegar a causar controversia dentro de las diferentes áreas o departamentos de la organización.
- c) Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias encaminadas a generar cambios, innovaciones o aportes en las normas establecidas.

6.1.7 ELEMENTOS QUE ENTORPECEN LA TRANSMISIÓN DE MENSAJES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN, la comunicación puede verse afectada por una serie de distorsiones o ruidos ya sea que estén presentes en el emisor, canal o receptor, estas son algunos elementos expuestos entorpecedores por Fernández (1999):

- “La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La descodificación puede resultar fallida a causa de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante de la comunicación transcultural, no solo la expresión verbal sino también el lenguaje corporal puede cortar con la trasmisión del mensaje”

6.1.8 COMUNICACIÓN CRUZADA, dentro de las variaciones de la comunicación encontramos la comunicación cruzada, la cual se caracteriza por el flujo de la información en forma horizontal entre personas de iguale o similar nivel organizacional; y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles, sin que estos estén relacionados directamente entre dependencias. Este tipo de comunicación dinamiza el flujo de la información y procurar una mejor comprensión con el propósito de entender y cumplir los objetivos corporativos. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

El ámbito empresarial ofrece numerosos escenarios de comunicación oral en la que se desarrolla la comunicación de forma horizontal, es decir entre departamentos y permite complementar el flujo de comunicación vertical de la organización.

6.1.9 BARRERAS Y FALLAS EN LA COMUNICACIÓN, según Fernández (1999) uno de los temas de continua investigación y por ende de preocupación para los integrantes de la organización se refleja en las frecuentemente fallas de la comunicación. Sin embargo, los problemas que giran entorno a la comunicación suelen reflejar problemas aun más profundos. Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser causa de incertidumbres en la dirección que sigue una empresa y ocasionar distorsiones en la ejecución del proyecto.

6.1.9.1 Factores que obstaculizan la comunicación , es importante mencionar que en el proceso comunicativo, en su gran mayoría, se van a producir una serie de pérdidas sobre el contenido del mensaje original, claro esta que el porcentaje de perdida dependerá de ciertas variables; Por ejemplo, en condiciones óptimas el emisor y receptor: que no presenten elevados niveles de ansiedad, que tengan un razonable conocimiento del lenguaje y se encuentren en un contexto agradable, las pérdidas son aproximadamente de un 80% sobre el total del mensaje original que se reparten a lo largo de todo el proceso de comunicación de la siguiente manera.

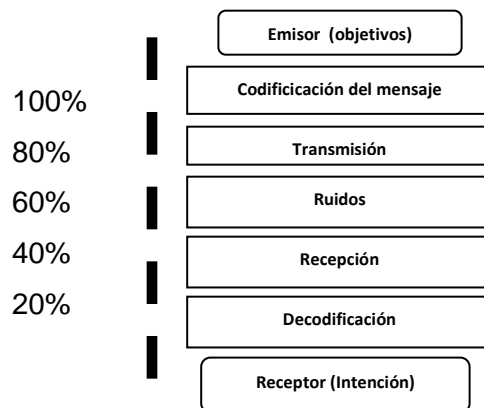


figura 9. Pérdidas en el proceso de comunicación (Adaptación del texto **Semiótica y Lingüística** (2007) de Víctor M. Niño Rojas)

6.1.9.2 ¿A qué se debe esta pérdida?, Las posibles causas en la pérdida de los objetivos planteados por el emisor pueden ocurrir debido a tres causas:

I- Barreras debidas al entorno.

II- Barreras debidas al emisor.

III- Barreras debidas al receptor.

I- Barreras debidas al entorno

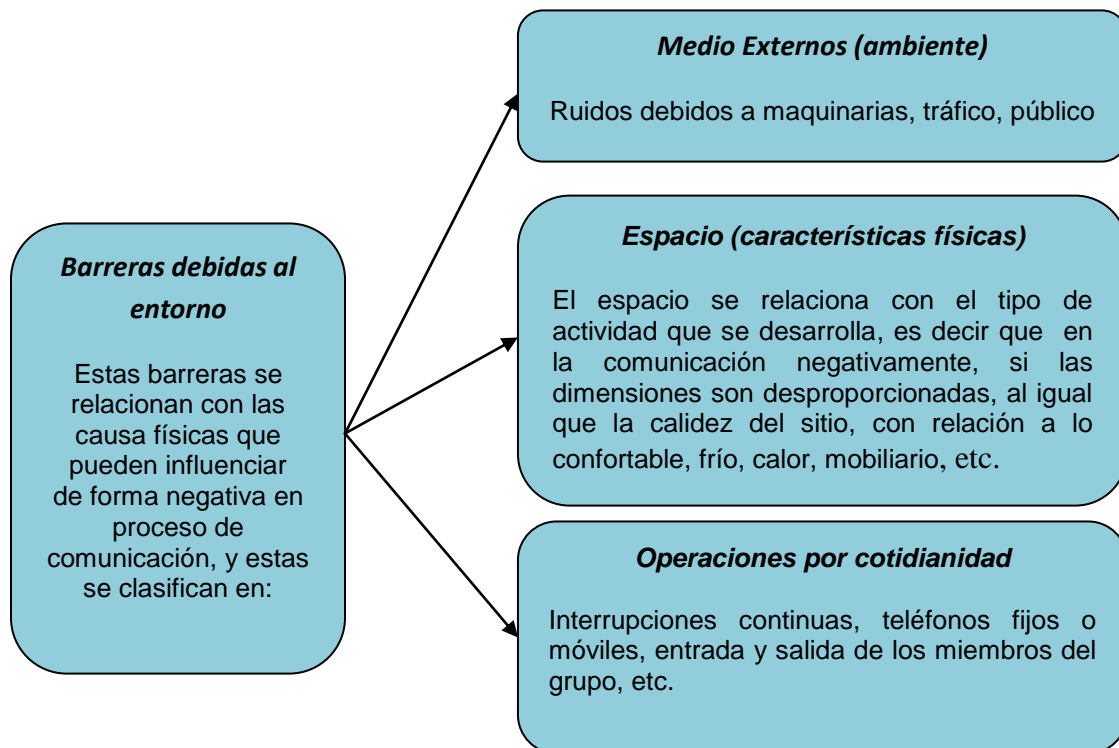


Figura 10. Barreras debido al entorno (Adaptación del texto **Semiótica y Lingüística** (2007) de Víctor M. Niño Rojas)

II- Barreras debidas al emisor

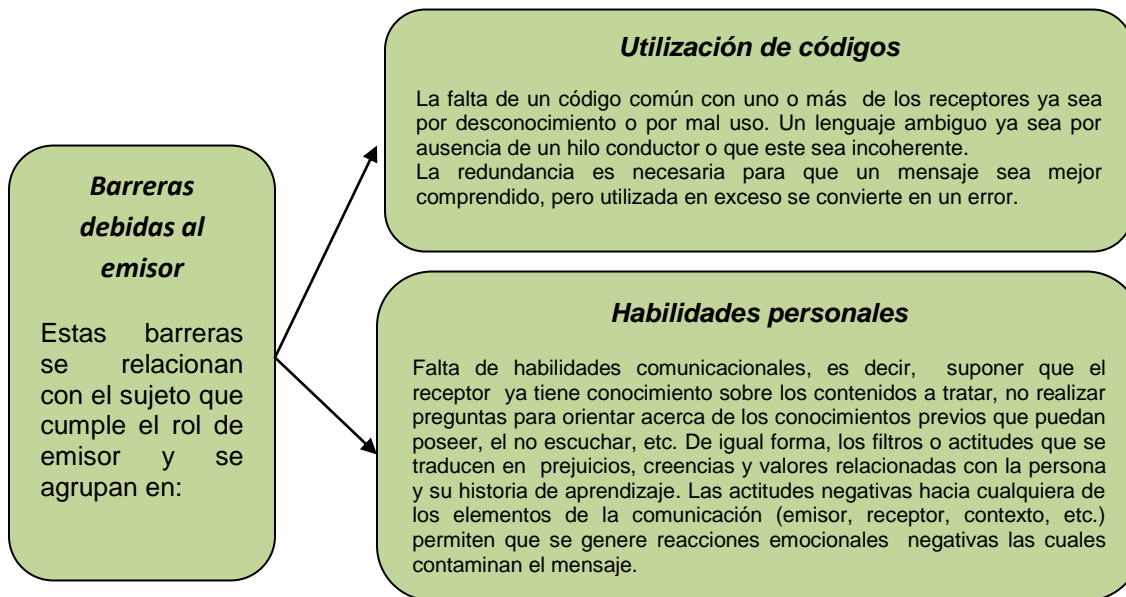


Figura 11. Barreras debido al emisor (Adaptación del texto **Semiótica y Lingüística** (2007) de Víctor M. Niño Rojas)

III- Barreras debidas al receptor

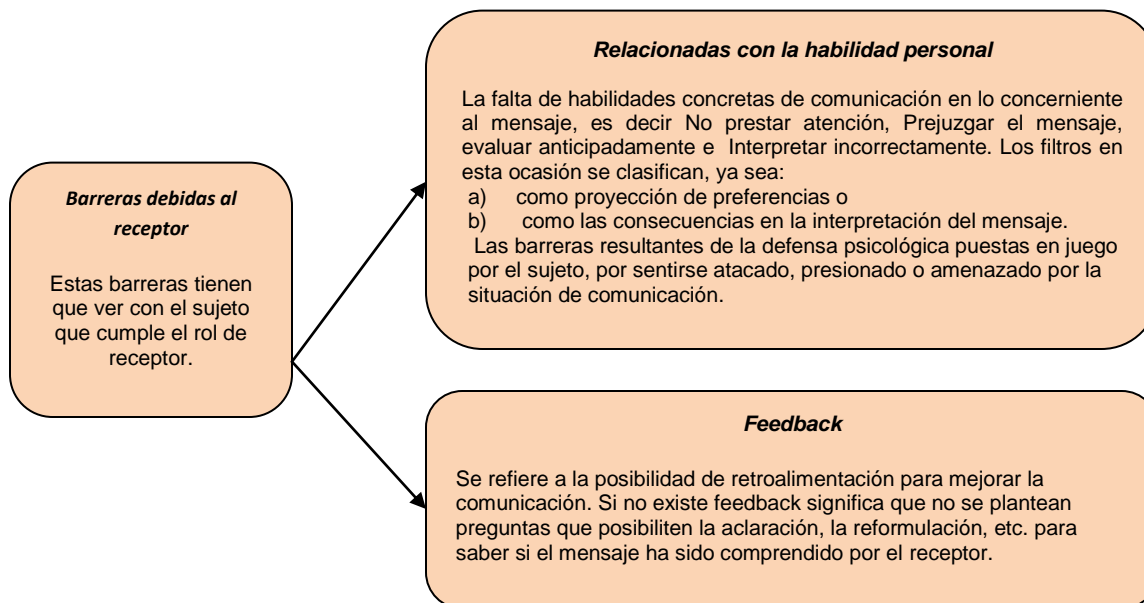


Figura 12. Barreras debido al receptor (Adaptación del texto **Semiótica y Lingüística** (2007) de Víctor M. Niño Rojas)

7. AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación comprende varias etapas y la primera de éstas debe estar enfocada a la auditoría de comunicación. Es de vital importancia tener conocimiento de la situación actual de la comunicación dentro de su organización.

Para muchas organizaciones este proceso de tiene una gran incidencia dentro de sus procesos de evaluación y monitoreo, mas bien dirigen sus esfuerzos, que a concepto de la organización, parecen ser mas importantes y trascendentales.

La auditoría de la comunicación organizacional y comunicación interna tiene su base en el proceso de evaluación o diagnóstico cuyo propósito es examinar y optimizar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos los niveles de la organización.

7.1 ORIGEN

El primer acercamiento lo realizan Downs y Hamilton (1977) tomado de (Goldhaber, 1967. *The ICA Communication Audit: Rational and Development*) La premisa de estos investigadores radica en la evaluación del sistema y sus correspondientes prácticas de comunicación tanto a nivel macro como micro. Por su parte la auditoria a nivel macro la auditoría evalúa la composición formal e informal de la comunicación, mientras que a nivel micro se evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. A parte de evaluar los aspectos anteriormente mencionados, una auditoría de la comunicación también inspecciona las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

El aporte más significativo en cuanto a este campo dio a lugar en Estados Unidos en los años de 1950 (Davis 1953, Nielsen, 1953, Odiorne, 1954) y luego en los años 70 tuvo su auge cuando se desarrollaron los tres procedimientos e instrumentos pioneros de las auditorias de la comunicación. El contenido de estos instrumentos consta de cuestionarios, entrevistas, análisis de redes de comunicación y diarios comunicativos.

7.2 THE ICA COMMUNICATION AUDIT (AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA)

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional según Likert mencionado por Goldhaber 1967 en *The ICA Communication Audit: Rational and Development*, parte de la premisa que el estado comunicacional tanto de las organizaciones como las del ser humano se encuentran en mal estado y por ende la efectividad de sus procesos no será óptima, mientras que si la comunicación es adecuada de ese mismo modo serán sus resultados. Este pensamiento fue denominado por Likert como “variable de intervención” (“variable intervening” equivalente en inglés) las cuales evalúa el liderazgo organizacional clima y estructura organizacional y las variables que pueden afecta la satisfacción laboral.

La comprobación a esta teoría la realizó Mann, Indik en 1967 por medio de un estudio que su objetivo era determinar si existía alguna relación entre la comunicación y la satisfacción laboral. La investigación duró cuatro meses en las que el 83% de las personas encuestadas revelaron relación directa entre la efectividad organizacional y la satisfacción y clima laboral. La metodología empleada para esta investigación se desarrolló en tres etapas: diagnóstico, evaluación y control.

Los resultados que arrojó esta investigación revelan que no existe un sistema de medida que permita determinar la efectividad sobre temas relacionados con las actitudes, percepciones y sentimientos de aquellos que transmiten y reciben el mensaje.

Una vez que se detectaron las falencias en el proceso de herramientas de medida de la comunicación organizacional, la Asociación Internacional de comunicación (división de comunicación organizacional) comenzó a desarrollar su propio sistema de medición denominado “Auditoria de la Comunicación Interna, ACI”. Cuyo propósito se dirigía a:

- ✓ Medir el flujo de la información, contenido del mensaje y percepción de las actitudes del comunicador.
- ✓ Proporcionar una base de datos sobre comportamiento actitudinal.
- ✓ Implementar diferentes técnicas de medición
- ✓ Utilizar procedimientos estandarizados para la administración de instrumentos y el análisis y recolección de información.

El pionero y difusor en Latinoamérica es el especialista en Comunicación, Federico Varona Madrid (2007) quien afirma que las auditorías de la comunicación son el instrumento que han venido a llenar “el vacío que existía entre la investigación y aplicación de los resultados de una intervención empresarial” y es un instrumento de mejoramiento efectivo en los aspectos de la comunicación de una organización tal como la contribución a mejorar el nivel de comunicación y compromiso organizacional.

La práctica de las auditorías de la comunicación han contribuido de alguna manera a generar nuevos conceptos dentro del campo organizacional tal como -satisfacción con la comunicación- (Downs 1977).

Finalmente, gracias a las auditorías existe un conocimiento más profundo, sistemático y específico de la comunicación organizacional, teniendo incidencia en áreas de la comunicación como la efectividad de los canales de comunicación, clima laboral y satisfacción laboral.

7.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN

Las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres perspectivas más conocidas en los Estados Unidos son la funcionalista, la interpretivista, y la crítica.

7.3.1 La perspectiva funcionalista tradicional, Según Danniels and Spiker mencionado por Varona (2009) concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. La perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).

7.3.2 La perspectiva interpretivista, contempla a las organizaciones como "culturas". Las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, 1982). Por ello el auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. El auditor interpretivista, a diferencia del funcionalista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos. Es una investigación realizada "desde dentro" pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional. El énfasis de esta perspectiva interpretivista está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

7.3.3 La perspectiva crítica, se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización. El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización. Para algunos investigadores norteamericanos, la perspectiva crítica tiene cierta afinidad con la perspectiva interpretivista. Por ejemplo, las dos perspectivas se interesan en el uso que los miembros de una organización hacen de los símbolos y del lenguaje así como de los significados e interpretaciones que son creadas a través del discurso. Sin embargo, existen importantes y radicales diferencias entre las dos perspectivas. Por ejemplo, la perspectiva interpretivista ignora el hecho de las discrepancias de poder y privilegios que existen en una organización, y la interpretación que hace de los símbolos y de su significado es más bien superficial e ingenua.

7.4 OBJETIVOS DE LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACION

Las auditorías de la comunicación tienen diferentes objetivos dependiendo de la perspectiva teórica que adoptan.

7.4.1. Desde la perspectiva funcionalista:

- a) Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- b) Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización (entidades de gobierno, proveedores, consumidores, y otros grupos especiales).
- c) Evaluar el rol, la eficiencia, y la necesidad de incorporar la tecnología en la comunicación organizacional.
- d) Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
- e) Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente

7.4.2 Desde la perspectiva interpretivista los objetivos son:

- a) Evaluar el papel de la comunicación en cuanto a la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura organizacional.
- b) Entender la vida organizacional y el papel que tiene la comunicación desde el punto de vista de los miembros de la organización.

El énfasis de la perspectiva interpretivista se enfoca principalmente en entender las prácticas de comunicación de una organización y no en cambiarlas.

7.4.3 Desde una perspectiva crítica los objetivos son:

- a) Evaluar las diferentes formas de distorsión dentro de la comunicación organizacional.
- b) Evaluar los elementos que ayudan a que las distorsiones se den dentro de la comunicación.
- c) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación con el objetivo de eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización.

La perspectiva crítica tiene como característica, a diferencia de las dos anteriores, estar dirigida al servicio de los miembros y grupos de la organización que experimentan alguna forma de opresión o manipulación. De igual forma, la teoría crítica plantea la democratización de las prácticas de comunicación dentro de la organización.

7.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN

Los métodos y técnicas usados en las auditorías de la comunicación para la recolección de información y su análisis son varios dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte. Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son:

- ✓ La entrevista
- ✓ El cuestionario
- ✓ Análisis de la transmisión de mensajes
- ✓ El análisis de experiencias críticas de comunicación
- ✓ Análisis de las redes de comunicación
- ✓ La entrevista grupal
- ✓ La observación directa
- ✓ El análisis de las producciones comunicacionales.

7.6 RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN

Las contribuciones más relevantes se presentan en dos niveles dentro de la organización: nivel teórico y metodológico y a nivel del mejoramiento de la comunicación organizacional.

7.6.1 A nivel teórico y metodológico, Se incorporaron nuevos conceptos han a nivel teórico en el campo de la comunicación organizacional tales como el concepto de "satisfacción con la comunicación". Este concepto fue ampliado por (Downs 1977) en el cuestionario diseñado por él para este propósito, medir el nivel de satisfacción laboral del empleado dentro de la organización con relación a las actividades de la comunicación.

Gracias también a las auditorías de la comunicación se tiene un conocimiento más específico de la comunicación organizacional. Las áreas que más estudios tienen al respecto han sido la comunicación entre supervisor-subordinado, la efectividad de los canales y medios de comunicación, el clima de la comunicación, la comunicación entre los empleados, la comunicación departamental e interdepartamental, y la efectividad de la estructura formal de la comunicación organizacional.

7.6.2 A nivel de mejoramiento de la comunicación organizacional, las auditorías de la comunicación han venido permitieron llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados en el campo de la comunicación organizacional. Los resultados de las auditorías de la comunicación reflejan, por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son indispensables para correcto funcionamiento de la organización y que se necesitan acciones correctivas. Ha sido también gracias a las auditorías comunicacionales que las organizaciones han comenzado a ver el beneficio de integrar la teoría y la. Lo cual ha contribuido de una manera decisiva a que las organizaciones adopten una actitud más receptiva hacia las auditorías de la comunicación.

7.7 SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN

Para Varona (2007) el término “satisfacción con la comunicación” ha tenido varias interpretaciones, el primer acercamiento lo realizó Level en 1959 definiendo el término como “la satisfacción personal que un individuo experimenta cuando se comunica exitosamente”. Después de varias investigaciones y estudios relacionados con la comunicación y la satisfacción, concluyen que el término, en relación satisfacción-comunicación, se refiere al grado de satisfacción que un empleado percibe en relación con el ambiente general de la comunicación.

La investigación y el aporte más contundente lo realizan Downs y Hazen en 1977 al diseñar el cuestionario de satisfacción comunicación o conocido por sus siglas en inglés, *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)*. Este estudio analiza el impacto que tiene el empleado hacia la transmisión de mensajes enviados por la organización y en

segunda medida analiza la relación que existe entre la comunicación y la productividad. Sin lugar a duda la contribución teórica más notable sobre este estudio se ve reflejada en la aseveración que la satisfacción en la comunicación es que la comunicación en multidimensional, es decir que el empleado no esta completamente satisfecho o absolutamente insatisfecho, pero puede mostrar su conformidad o inconformidad a través de grados de satisfacción (alta, media, baja). Dentro de la investigación se incluyen 8 ítems que abarcan tanto la comunicación como la satisfacción.

- Clima comunicacional:
- Supervisión en la comunicación:
- Integración organizacional
- Comunicación entre empleados
- Información corporativa
- Retroalimentación
- Comunicación subordinada

8. METODOLOGÍA

En el proceso investigativo de este proyecto la metodología utilizada se desarrolla dos clases de enfoques, el cuantitativo y el cualitativo. Según Hernández Collado y Fernández Sampieri (2010) el enfoque cuantitativo es aquel que usa la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y a su vez probar teorías. Por otro lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Para efectos de esta investigación el tipo de enfoque utilizado para esta investigación se inclina hacia el enfoque cualitativo (aunque existen algunos puntos de coincidencia de los enfoques cuantitativo y mixto que se utilizarán dentro de la investigación). Las herramientas que son utilizadas en marcan gran parte de esta investigación, dentro del departamento División Cuartos del Hotel JW Marriot, y que se ajustan a las necesidades de la misma van dirigidas hacia el enfoque cualitativo y los puntos de coincidencia de la investigación con este enfoque son:

La acción indagatoria de esta investigación en el departamento de División Cuartos del hotel Jw Marriott se mueve de manera dinámica y en ambos sentidos, es decir entre los hechos y la interpretación. La secuencia utilizada no es la misma y varía de acuerdo con cada estudio en particular.

La inmersión inicial dentro de este departamento significa sensibilizarse con el entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, que en este caso son los departamentos del Front Desk y Ama de llaves los cuales hacen parte del departamento de División Cuartos, a su vez esta metodología identifica los informantes que aportan datos (empleados y gerentes de cada sección de los departamentos) y guíen al investigador por el lugar ayudándolo a entender y compenetrarse con la situación de investigación.

Después de un proceso de observación el investigador se basa en una lógica y proceso inductivo, esto quiere decir que el investigador primero explora y describe y luego genera las perspectivas teóricas. En la mayoría de investigaciones guiadas por este enfoque no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso.

Debido a que el diagnóstico de comunicación interna de los departamentos en mención no generan hipótesis en su principio, la recolección de datos no es estandarizada. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los empleados del departamento de División Cuartos.

La evaluación de este proyecto, tal como lo indica el enfoque cualitativo, evalúa el desarrollo natural de los sucesos y no existe manipulación ni alteración de la realidad del departamento.

Siguiendo con los lineamientos de la metodología y las etapas de la investigación es necesario conocer el desarrollo y las herramientas que se utilizaron y las que serán parte de la investigación según el enfoque cualitativo.

8.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1.1 Selección de la perspectiva (idea de investigación), según la investigadora Lucio (2010) afirma que aunque los fenómenos de comportamiento humano no son los mismos, pueden analizarse de diversas formas según la disciplina dentro de la cual se enmarque la investigación. En el caso del JW Marriott (Departamento División Cuartos) este diagnóstico se realiza desde el punto de vista comunicológico (perspectiva de investigación). Nuestro interés se centra en aspectos de diagnóstico sobre la comunicación interna y las repercusiones que tiene sobre la satisfacción laboral de sus empleados, al igual que definir las redes y flujos de comunicación existentes o las distorsiones dentro del proceso de comunicación.²¹

8.1.2 Desarrollo de la perspectiva teórica: construcción del marco teórico, según Collado (2010) esta perspectiva está relacionada con el conocimiento existente y disponible que tiene el investigador sobre el planteamiento del problema, una vez planteado el problema de estudio el paso a seguir consiste en sustentar teóricamente el estudio. En el caso de esta investigación (diagnostico y auditoría comunicacional del departamento División Cuartos) Se detectó, consultó y obtuvo la bibliografía, entre otros materiales, que fueron útiles para el propósito del estudio. Debido a las extensas

²¹ Dentro de las investigaciones, a pesar de que están se ubiquen en una perspectiva investigativa específica, no puede evitar, en la mayoría de las ocasiones, mencionar o manejar temas relacionados con otros campos o disciplinas distintos a los de la investigación en curso. La elección de una u otra perspectiva tendrá implicaciones importantes en el desarrollo de la investigación.

referencias y amplitud sobre el tema de análisis (auditorías de la comunicación interna) se eligió la teoría que más se ajustó al tema de investigación con la cual se ayuda a construir el marco teórico.

8.2 Alcance de la investigación

Una vez se consolidó la literatura del proyecto, el siguiente paso consistió en visualizar el alcance que el estudio tendría. Existe dentro de la metodología de la investigación cuatro alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Dentro de la investigación se hizo uso de dos clases de estudio, exploratorio y descriptivo.

8.2.1 Estudio Exploratorio, se basa en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Debido a que el hotel JW Marriott hizo presencia en la ciudad de Bogotá hace un año, las auditorías de la comunicación interna y mucho menos la comunicación organizacional son temas que se manejen dentro de la organización, aunque la comunicación es un tema importante para los miembros de cada departamento del hotel, no quiere decir que sean totalmente conscientes de sus empleados están sujetos a presentar inconvenientes entorno a la óptima transmisión de mensajes o la necesidad de implementar intervenciones que se enfoquen en detectar distorsiones comunicativas y a su vez generar cambios en las practicas de comunicación mediante la creación de estrategias encaminadas a monitorear el proceso comunicacional interno.

El valor que esta clase de estudios le genera a la investigación es que permite abrir un camino dentro del hotel para la implementación formal de estrategias de mejoramiento sobre la comunicación interna del departamento y que este mismo sea un difusor para los demás departamentos del hotel.

8.2.3 Estudio Descriptivo, busca describir fenómenos, situaciones y eventos y de esta forma determinar las propiedades, características y los perfiles de comunidades, grupos y procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El departamento de División Cuartos dentro de la investigación se sometió a un análisis sobre los procesos de comunicación interna y cómo sus empleados y dirigentes se relacionan y actúan cuando tienen un problema, que es hasta el momento desconocido, previo a la intervención, y cómo es su comportamiento una vez se les da a

conocer las fallas del personal, sin importar su jerarquía, visto desde una perspectiva comunicacional.

8.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realiza una vez se han completado las etapas anteriores. El diseño hace referencia al plan o estrategia que se tiene para obtener la información que se desea en la investigación. El enfoque cuantitativo tiene como característica la recolección de datos para analizar con certeza un contexto en particular, en este proyecto se analiza la comunicación interna departamento División Cuartos, y de esta forma aportar evidencia sobre la investigación.

El diseño que se adecua a esta investigación es el Diseño no Experimental, es decir la actividad donde se observa un fenómeno ya existente y se procede a analizar los resultados. Los empleados de los departamentos se encuentran en un ambiente laboral distinto, pero el proceso en el que el mensaje es transmitido, se realiza de la misma forma. Por ende, no existen situaciones que puedan ser provocadas y que alteren su ambiente natural y de esta manera se procederá a analizar cómo es su comportamiento al verificar que la información que les llega puede estar incompleta y afecta de forma negativa sus labores, solo por mencionar una de las situaciones que se puede presentar dentro de la investigación.

8.4 Selección de muestra.

El interés en esta parte de la metodología se centra en “qué y quienes”, es decir los participantes objeto de estudio.

8.4.1 Muestra, debido a la envergadura del personal del hotel el cual cuenta con doscientos cincuenta empleados, es necesario delimitar la muestra, es por ello que se determina el departamento de División Cuartos del hotel JW Marriott como parte del estudio. Debido a que este departamento presenta flujo de información tanto interna como externa, se elige para realizar la intervención. El departamento maneja 150 empleados, de los cuales se eligen solamente a 15, los cuales abarcan las áreas que conforman el departamento de División Cuartos de Ama de llaves y Front Desk.

8.4.2 Población objeto de la investigación.

1) Directivos: Gerente División Cuartos, Gerente de Recepción, Gerente de Ama de llaves, Supervisor Guest Reception.

Total: 4 Directivos del departamento División Cuartos

2) Empleados:

- Ama de llaves, 2 housmen, 3 camareras.
- Front Desk: 3 recepcionistas, 3 agentes de Guest Reception, 1 conserje, 2 botones y 1 recepcionista del piso ejecutivo.

Total: 15 empleados de los diferentes departamentos que hacen parte del departamento de División Cuartos.

Es de aclarar que este departamento lo conforman más de ciento cincuenta empleados, por lo tanto se procuró escoger a tres personas de cada departamento para crear un equilibrio en la recolección de datos y análisis de los mismos.

8.5 Técnicas e instrumentos

La recolección de datos es un instrumento de medición cuantitativo que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos sobre la situación actual de la comunicación interna y la satisfacción laboral dentro de la organización.

8.5.1 Cuestionario, Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema. Las formas en las que se diseñaron las preguntas son de categoría cerrada, esto con el fin de obtener resultados precisos. (ver anexo 1, pág.)

Dentro de la categoría de cuestionario, existen dos formas de aplicación: Autoadministrado²², y por entrevista (personal o telefónica) esta última aplicación, entrevista personal, es la que se implementará en la investigación (cabe mencionar que la

²² Según Sampieri (2010) Autoadministrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos y se utilizan varios medios para el envío y realización de estos cuestionarios (correo tradicional, correo electrónico, página web o blog)

entrevista personal se encuentra también en la categoría del enfoque cualitativo pero desarrollada de una manera más informal). Al personal operativo del Departamento de División Cuartos se les aplicaron encuestas.

Dentro del campo de la Recolección de Datos teniendo en cuenta el enfoque Cualitativo de la investigación se emplearan las siguientes herramientas:

8.5.2 Técnica de Observación, la connotación que adquiere esta herramienta es la de emplear todos los sentidos, aparte de la vista, para de esta forma compenetrarse con el entorno. Específicamente, lo que se busca con la observación es sumergirse en el los ambientes social y humano de los empleados de este departamento al igual que el ámbito comunicacional. Dentro de esta categoría caben los diarios de campo y que en su más simple definición afirma que es un instrumento que permite una documentación detallada sobre la investigación en curso y realizada de manera informal ya que está sujeta a la persona que la realiza.

9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

9.1 Análisis de encuestas y entrevistas

Una vez que los datos se han codificado y transferido a un matriz, se procede a realizar el análisis correspondiente a las encuestas realizadas al personal operativo del Departamento de División Cuartos y a la entrevista realizada a los altos directivos de este mismo departamento.

9.1.1 Encuesta al personal operativo, se determinó como instrumento de análisis un cuestionario con 15 preguntas entre las que hay preguntas cerradas en las cuales el encuestado se limita a contestar entre las cuatro posibles alternativas de respuesta a cada pregunta, y una pregunta ponderativa en la que se le solicita al encuestado seleccione su posible respuesta en orden de importancia según su percepción de la situación. De igual forma se agrega un espacio de comentarios y sugerencias para que el encuestado realice un aporte a la investigación y sea utilizado como herramienta de posibles soluciones a la situación que se evalúa en el diagnóstico. (ver anexo 1, pág. 84)

9.1.2 Encuesta al personal operativo: Análisis de preguntas, cada pregunta del cuestionario tuvo un objetivo particular que se explica a continuación.

La primera y segunda pregunta hace referencia a la naturaleza de la información, es decir si la información que se transmite de superiores a empleados es clara y concisa y relacionada con su área de trabajo.

La tercera pregunta pretende saber si al momento de la transmisión del mensaje por parte del empleado se realiza de forma fluida o existen distorsiones o inconvenientes durante el proceso del envío de la información.

El cuarto interrogante es alusivo al uso del tipo de lenguaje manejado por el superior al momento de estar transmitiendo el mensaje. Muchos de las fallas en la recepción de un mensaje claro, se debe al tipo de lenguaje informal implementado por el superior y que no es acorde con el lenguaje utilizado para ese entorno.

Como parte de una comunicación eficiente dentro de la organización, el feedback hace parte de uno de los pilares en el envío-recepción de mensajes, es por ello que esta quinta

pregunta pretende indagar si el departamento al momento de enfrentar una distorsión comunicativa hace uso del feedback como herramienta de resolución de la situación o del evento comunicacional que se presente.

La sexta pregunta indaga si las estrategias utilizadas por sus superiores para la resolución de conflictos son efectivas.

En la pregunta número siete se pretende saber con precisión que medios son utilizados por parte de superiores para transmitir el mensaje, de esta forma se puede diagnosticar en donde radica la falla de transmisión.

Debido a que existe una estrecha relación entre comunicación y satisfacción tanto laboral como comunicacional, la segunda parte de la encuesta, las preguntas de la uno a la ocho de la sección de satisfacción laboral pretende indagar el estado real de los empleados con relación al sueldo, políticas de ascenso dentro del departamento y horarios laborales.

9.1.3 Entrevista a los altos directivos, así como se reconoce la importancia del punto de vista del empleado dentro de la organización, de esta misma forma, para propósitos de este estudio, se considera importante tener la opinión por parte de los directivos sobre la situación comunicacional dentro de su departamento. Con el objetivo de conocer sus percepciones se determinó como instrumento de análisis una entrevista con 8 preguntas abiertas en donde el encuestado tiene la libertad de informar, según su percepción de la situación, cómo se encuentra su departamento en cuanto a : la estructura de comunicación interna, manejo y trasmisión de la información hacia los empleados, mecanismos de evaluación enfocados hacia las distorsiones dentro del proceso comunicativo, diseños de procesos encaminados a mejorar la comunicación de su equipo, satisfacción laboral, entre otros. De igual manera se agrega un espacio de comentarios y sugerencias para que el entrevistado realice un aporte a la investigación y sea utilizado como herramienta de posibles soluciones a la situación que se evalúa dentro del departamento. (ver anexo 2, pág.)

9.2 RESULTADOS E INTERPRETACION DE DATOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La descripción se realizará mediante gráficas circulares, en el que se evidencia la pregunta que se formula en la encuesta, el porcentaje de las respuestas (cuatro opciones en cada una) y el porcentaje el que corresponde al resultado producto de los 15 encuestados.

9.2.1 Encuesta al personal operativo.

La Pregunta número uno, de la sección de comunicación interna, nos permite observar el que el 67% del personal encuestado recibe, casi siempre, por parte de sus jefes una información clara y concisa. Sin embargo, aunque no queda registrado de forma escrita, los empleados afirman que aunque la información que reciben es poca, no han tenido inconveniente al momento de entenderla.

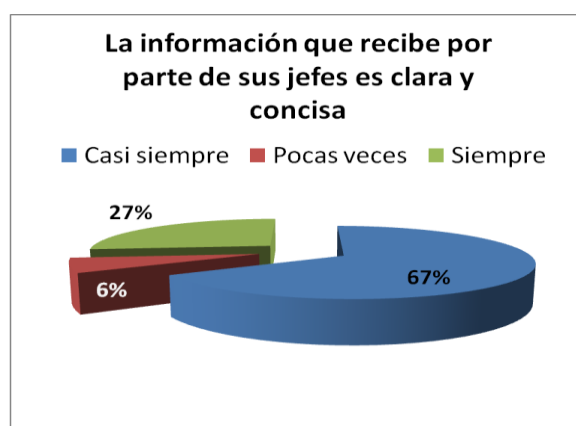


Figura 12. Información recibida por parte de los jefes

En la figura 13 se exponen los resultados obtenidos de la pregunta número dos que se cuestiona a los empleados si la información que reciben es relevante y relacionada con el área de su trabajo.

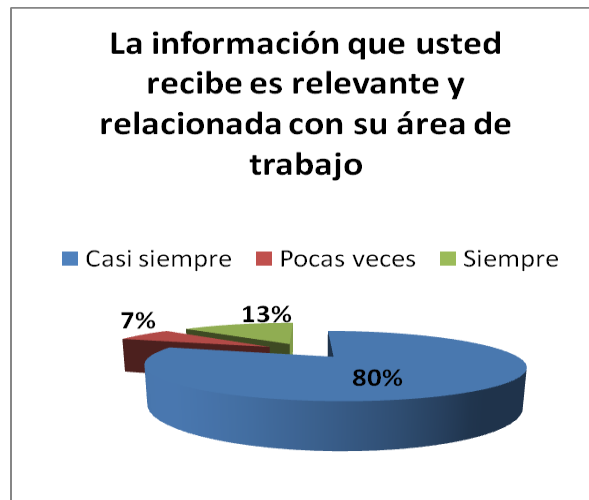


Figura 13. Relevancia de la información en el área de trabajo

De acuerdo a los datos que se ven reflejados en la figura 13, se puede observar una tendencia positiva en los resultados generales, pues el porcentaje de personas que afirman que la información que se les suministra está relacionada con su área de trabajo. Además un 13 por ciento afirma que “siempre” recibe la información relevante con sus actividades, si se unificaran estos porcentajes, 13 por ciento “siempre” y 80 por ciento “casi siempre” obtendríamos un 93 por ciento de respuestas positivas con relación a este tema. El objetivo por parte de los jefes de transmitir la información acorde a su área de trabajo, se cumple a cabalidad. Sin embargo, en la observación de campo, los empleados de este departamento manifiestan verbalmente, fuera de cualquier instrumento de medición, que la información que reciben por parte de sus jefes es oportuna, pero solo relacionada con su departamento, poca información se suministra acerca de las demás áreas del hotel, lo cual en muchas ocasiones causa fallas en la transmisión y recepción de mensajes.

En la pregunta número tres se evaluó la facilidad en la transmisión de mensajes por parte de los superiores.

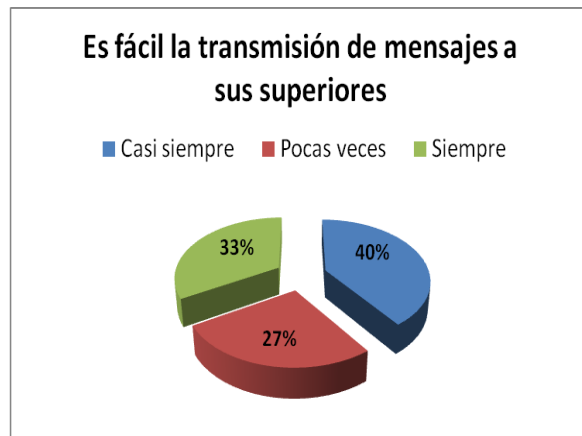


Figura 14. Transmisión de mensajes a superiores

Los resultados de la figura 14 reflejan que con un 40 por ciento “casi siempre” y 33 por ciento “siempre”, respectivamente, refleja que en su mayoría es fácil la transmisión de mensajes a sus superiores, Sin embargo, el 27 por ciento de los encuestados manifiesta dificultad en la transmisión, debido a que ninguno especificó el porque de su respuesta (aunque se creó un espacio para este propósito) se tendría que entrar a investigar las causas de estas dificultades, ya que representa un porcentaje considerable el cual incidiría de forma negativa en algunos procesos relacionados con la comunicación.

En la cuarta pregunta se trató de conocer si el lenguaje utilizado por el superior era adecuado al momento de transmitir las indicaciones.

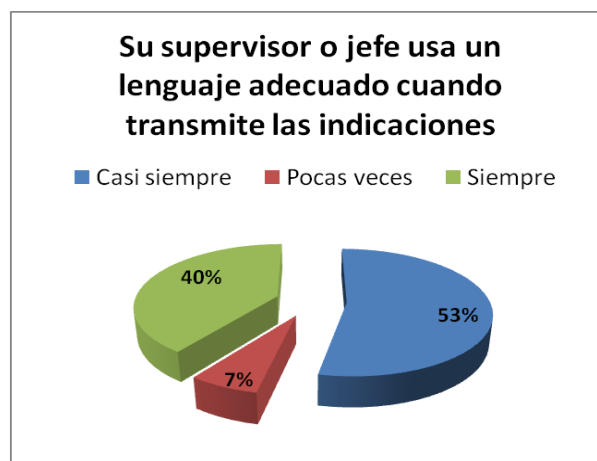


Figura 15. Uso del lenguaje por parte del jefe

En los resultados de la figura 15 se refleja un porcentaje positivo con relación al lenguaje utilizado por los superiores al momento de transmitir las indicaciones. Si se agrupan los porcentajes positivos, 53 por ciento “casi siempre” y 40 por ciento “siempre” obtendríamos un 93 por ciento con respuestas positivas en este aspecto y se podría interpretar como una cualidad personal (jefe) la cual contribuye con un plus la optimización en el proceso comunicativo entre emisor-receptor.

Correspondiente a la pregunta 5 en la que se intenta evaluar el proceso del feedback preguntándole a los encuestados si cuando existe un problema dentro de su departamento, su jefe realiza una retroalimentación oportuna.

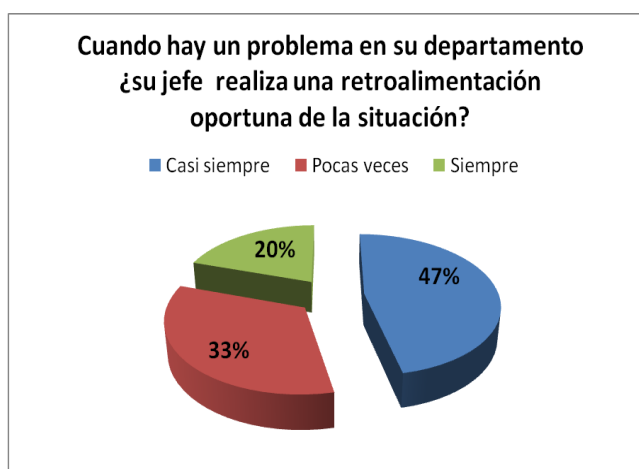


Figura 16. Retroalimentación ante situaciones problemáticas en el departamento

Los encuestados a esta pregunta presentan porcentajes de contraste, mientras que un 47% afirma que casi siempre realizan este proceso, lo cual es un porcentaje positivo considerable y de fortaleza, se observa un 33 por ciento que refleja que este proceso se realiza con poca frecuencia, es de preocupación para el departamento, en términos comunicativos que un porcentaje considerable afirme que este proceso no se está realizando de manera adecuada, ya que esto reflejaría que existe una serie de distorsiones comunicativas en el proceso de envío-recepción del mensaje, lo cual haría parte de otro estudio corto para evaluar en donde radica la falla.

Siguiendo a la sexta pregunta donde se evalúan si son efectivas las estrategias para la resolución de conflictos dentro de su departamento, los encuestados respondieron en la

figura 17, una vez más el 60% creen que las estrategias utilizada para la resolución de conflictos es efectiva, dejando en segunda instancia a un 13 por ciento considerando que siempre son efectivas y finalmente a un 27 por ciento que considera que no son efectivas. Existe un patrón de coherencia entre la figura 16 y 17 relacionadas con la aplicabilidad de un feedback y aplicación de estrategias efectivas para darle solución a inconvenientes que se puedan presentar dentro de su departamento.

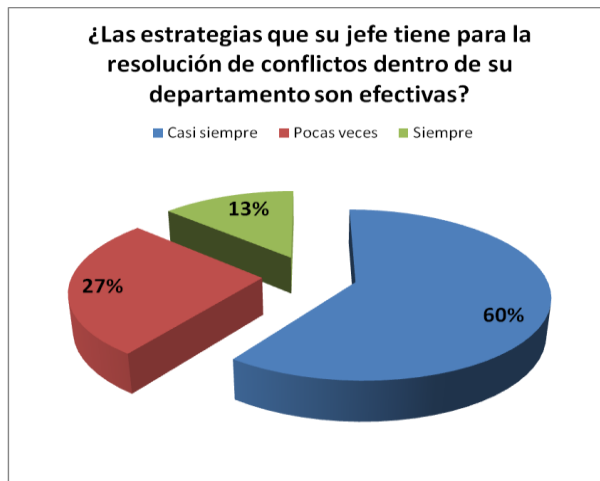


Figura 17. Estrategias del jefe para la resolución de conflictos

La pregunta número 7 cierra el ciclo de comunicación interna, esta última pretende identificar cual es el medio que el jefe utiliza para transmitir la información a sus empleados.

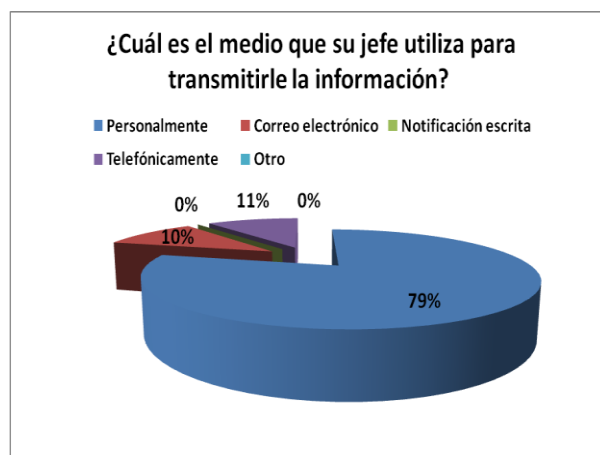


Figura 18. Medio utilizado para la transmisión de la información

Los resultados arrojan que el 79 por ciento de los jefes de área transmiten la información de forma personal, lo cual permite que sea más fluida y genere más seguridad a sus empleados, sin embargo, este tipo de medio debe manejarse con cautela ya que una sola distorsión que se presente en el proceso, entorpecería la fluidez del mensaje. Con un 10 por ciento se observa que el medio utilizado es el correo electrónico, esto se encuentra sujeto a la actividad que el empleado desempeñe y la naturaleza del mensaje enviado.

Dándole paso a la sección de satisfacción laboral, a continuación se presentará el análisis de las preguntas correspondiente a esta sección.

En la primera pregunta de la sección de satisfacción laboral se pretende indagar si el trabajo que desempeña dentro del departamento es agradable o no la mayor parte del tiempo.



Figura 19. Ambiente de trabajo

Los resultados que arrojan esta pregunta evidencia que el 60 por ciento “casi siempre” sumado con el 27 por ciento “siempre” nos da un gran total de un 87 por ciento, se siente satisfecho con su lugar de trabajo, en contraste con ello, el 13 por ciento de los encuestados refleja que su trabajo no es agradable la mayor parte del tiempo. Cabe aclarar que en este punto existen factores que influyen estas respuestas, tales como el estrés, los compañeros, el sueldo, entre otros, ya para esto se necesitaría una evaluación más profunda.

Correspondiente a la segunda pregunta se cuestionó las políticas de ascenso dentro de la compañía, si estas se cumplen o no.

En esta pregunta se observa un porcentaje una mayoría de un 60 por ciento afirma que estas políticas si se cumplen dentro del departamento.



Figura 20. Cumplimiento de Políticas de ascenso en la compañía

Sin embargo, la figura 20 arroja con un 33 por ciento “casi siempre” y un 7 por ciento una respuesta negativa en cuanto al cumplimiento de las políticas de ascenso. Dentro de esta pregunta se le dio al encuestado un espacio para que pudiera expresar los motivos de porque no se cumplen, según la percepción del encuestado, estas políticas. Una opinión que hace referencia a este porcentaje negativo se refiere a que las políticas son subjetivas es decir que solo se aplican para satisfacer el criterio del que se encuentra en el momento realizando la selección.

Otro criterio planteado por los encuestado radica en las excepciones, e informan que si las políticas de ascenso son para todos y de forma equitativa por que en algunas ocasiones se conceden vacantes a candidatos que no cumplen con las estipulaciones y condiciones planteados por el departamento encargado de la selección.

Estos resultados reflejan que este punto debería ser objeto de estudio de una manera más detallada para que se pueda actuar a tiempo y no sea un aspecto entorpecedor dentro del proceso de comunicación y satisfacción del empleado en el departamento de División Cuartos.

El salario de los encuestados fue evaluado en la cuarta pregunta de la sección de satisfacción laboral.



Figura 21. Percepción de conformidad frente al sueldo recibido

En esta pregunta se presenta un fenómeno interesante, existe una diferencia mínima entre un resultado y el otro, de forma positiva observamos que entre la sumatoria de un 40 por ciento “casi siempre” con un 13 por ciento “siempre”, mientras que un 47 por ciento que afirma lo contrario. Es aquí la importancia que el empleado le da a que se le reconozca de forma monetaria su labor dentro de la organización y se convierte en punto de una envergadura mayor, ya que esto está estipulado por un corporativo y es muy difícil que se realicen cambios a este aspecto.

La pregunta cinco indaga si las opiniones de los encuestados son tomadas en cuenta por parte de sus jefes.

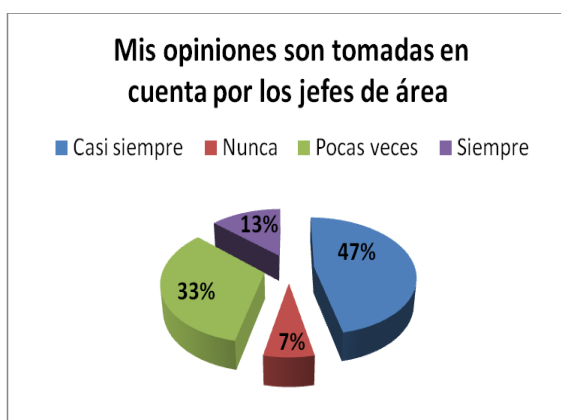


Figura 22. Nivel de participación y escucha

Los resultados a la figura 22 nos arroja más porcentajes para análisis, ya que existen variables intermedias “ pocas veces” y “casi siempre” las cuales le agregan al resultado de las variables de “siempre” y “nunca” un porcentaje casi equitativo, con un 51 por ciento de afirmacion (sumatoria entre siempre 13 por ciento y casi siempre 47 por ciento) y con un 39 por ciento (sumatoria entre pocas veces 33 por ciento y nunca 7 por ciento) de forma negativa en la que los encuestados piensan que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

Este resultado refleja una de las dificultades en la comunicación interna planteado anteriormente; la información que predomina es descendente y en la transmisión en su forma ascendente tiene dificultades para que sea efectiva y se pueda manejar en todos los niveles.

Los horarios laborales hacen parte de la sexta pregunta dentro de esta la encuesta realizada.

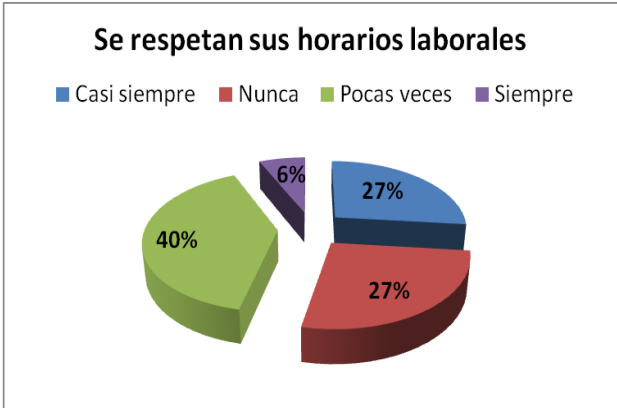


Figura 23. Cumplimiento a horarios laborales establecidos

Por primera vez dentro de este cuestionario se ve reflajada una respuestua negativa tan marcada donde con un 67 por ciento (sumatoria entre “pocas veces” con 40 por ciento y “nunca” con un 27 por ciento) se refleja la inconformidad en cuanto a este tema. Mientras que con un 33 por ciento (sumatoria entre “siempre” con 6 por ciento y “casi siempre” con un 27 por ciento) de los encuestados opina que sus horarios si son respetados.

Por otro lado, la sección en la que se solicita al empleado justificar su respuesta, los encuestados comentan que los cambios efectuados por los jefes son “arbitrarios” y las justificaciones que ofrecen los superiores se debe a la naturaleza de contrato, al igual que los cambios efectuado son sin previo aviso.

La pregunta 7 de la figura 24 se pretende saber si alguna vez ha pensado en renunciar al puesto actual. Esta pregunta se realiza debido a que muchos de los encuestados han manifestado en renunciar en repetidas ocasiones debido a algunos inconvenientes, ya sea por motivos personales y grupales. Sin embargo, se repite el fenómeno de manifestar sus inquietudes de forma escrita, pero una vez más, lo manifestado verbalmente no representa el mismo resultado en este instrumento de medición.



Figura 24. Nivel de estabilidad y continuidad laboral

Estos resultados nos permite observar que a pesar de las dificultades expresadas en anteriores preguntas, los empleados de este departamento con un 33 por ciento “nunca” y con un 40 por ciento “pocas veces” no han pensado en renunciar al puesto actual. Con un 20 por ciento “casi siempre” y 7 por ciento “siempre”, respectivamente, han considerado la renuncia como una opción.

Finalmente, la pregunta 8 del cuestionario también evalúa la condición laboral del empleado, si este se encuentra laboralmente satisfecho.

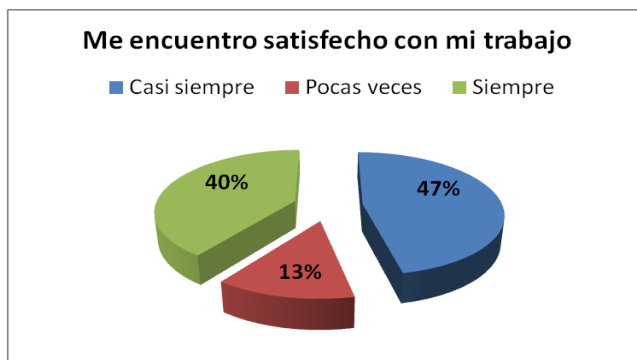


Figura 25. Nivel de satisfacción frente al trabajo

Realizando una sumatoria de los ítems positivos dentro de la encuesta “siempre” y “casi siempre” encontramos que un 87 por ciento de los encuestados se encuentran satisfechos con su trabajo y un 13 por ciento afirma que “pocas veces” se ha sentido laboralmente satisfecho. Este resultado correspondiente a afirmaciones positivas, refleja que a pesar de los inconvenientes que se presentan dentro de su departamento, están dispuestos a seguir dentro de su área.

En la última parte de la encuesta se coloca una opción de sugerencias o comentarios adicionales para mejorar la comunicación dentro de su departamento, a lo cual una gran mayoría escribe las siguientes sugerencias y opiniones:

- I. Los argumentos por parte de los jefes de área deben ser objetivos y contundentes.
- II. Oficializar los comunicados (procedimientos, funciones de contrato, entre otros) para que tanto empleados como jefes posean la misma información.
- III. Aceptación de errores por parte de jefes, con el objetivo de mejorar la comunicación y ambiente laboral.
- IV. Estar comprometidos dentro del área para la creación de nuevas herramientas que permitan una información óptima.
- V. Tomar en cuenta las sugerencias suministradas por parte del empleado sin hacer diferencias.

- VI. Aplicación de valores POMA por parte de los jefes y superiores
- VII. Respetar los horarios de los empleados
- VIII. Creación de espacios en los que se puedan exponer inconformidades ya sean de la labor que desempeñan o del grupo de trabajo.

Teniendo en cuenta estas sugerencias, es necesario que estas afirmaciones por parte de los empleados sean transmitidas a los gerentes de cada departamento con el fin de mejorar la relación entre empleados y directivos y optimizar el flujo de información entre ellos.

9.2.2 Resultados e interpretación de la entrevista a los altos directivos, Las entrevistas a los jefes de sección del departamento (Jefe División Cuartos, Jefe de Recepción y Supervisor de Guest Reception) reflejan lo siguiente.

En la primera pregunta se le solicita a cada uno describir en términos generales su labor dentro del departamento. Cada jefe describe sus funciones (ver anexo III).

La segunda pregunta enfocada a las herramientas de comunicación implementadas en el departamento para difundir la información, los tres entrevistados coinciden en que las herramientas implementadas para este propósito son reuniones diarias con los empleados de su departamento para difundir la información concerniente a cada área.

Para las preguntas 3, 4, y 5 que hacían referencia al tema de comunicación interna, específicamente relacionados con la comunicación interna del departamento, se realiza la siguiente aclaración; al principio de la encuesta se encuentra un párrafo (ver anexo II) en el que se realice una breve definición de comunicación interna y durante algunos periodos de la entrevista se les explica de igual forma este concepto. Teniendo en claro esta aclaración, las respuestas suministradas por parte de los jefes de cada área realizan aseveraciones relacionadas con las actividades de cada área en función a los estándares estipulados por el corporativo, es decir estándares como los fifteen minutes training, rehearsal, entre otros. Sin embargo, no se menciona en ningún momento la verdadera naturaleza de la comunicación interna.

Correspondiente a la pregunta 6 en la que se solicita a los jefes de las correspondientes áreas que describa las fortalezas y debilidades del departamento en cuanto a la transmisión de mensajes a sus empleados y viceversa, afirman: Las debilidades se encuentran en que existen olvidos de información y esta luego no es transmitida por parte de los superiores a sus empleado, generando errores en la operación. De igual forma, una de las debilidades se ve reflejada con los tecnicismos utilizados, esta debilidad la informan es departe de los empleados a los huéspedes y no dentro de su departamento. Es decir se utiliza una jerga al momento de hablar con el huésped, el cual no entiende y crea un ruido en la transmisión del mensaje.

Las fortalezas las enfocan al trabajo en equipo, tanto superiores como empleados están comprometidos en mejorar y aprender de sus errores y hacerlo de forma efectiva con la ayuda de su equipo de trabajo.

La pregunta ocho hace referencia a la satisfacción laboral de su empleado, a lo que los tres entrevistados responden con un Sí, que sus empleados se encuentran laboralmente satisfechos dentro de su departamento debido a la buena gestión. Aunque coinciden que hay aspectos a mejorar con relación a muchos temas (no se mencionan durante la entrevista) y que se está trabajando en ellos, en términos generales sus empleados se sienten a gusto dentro del departamento.

Por último, al preguntarles si consideran necesario la implementación de una herramienta de auditoría, evaluación y diagnóstico que permita detectar y mejorar las distorsiones comunicativas dentro del departamento de División Cuartos y sus respectivas áreas, los tres coinciden en que es necesaria su implementación. Para ellos así como se le da importancia a las auditorias encaminadas a evaluar procesos técnicos, es importante evaluar la comunicación dentro del departamento y en general dentro del hotel, ya que para ellos, la comunicación es el pilar de su departamento.

9.3 ANÁLISIS DOFA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Teniendo en cuenta el análisis de las encuestas realizadas al personal operativo y las entrevistas realizadas al los altos directivos del Departamento de División Cuartos del Hotel JW Marriott, se procede al planteamiento de una propuesta de intervención y evaluación constante sobre la comunicación interna dentro del departamento. Esta permitirá la detección de las distorsiones en el proceso comunicativo, detectar cual es la estructura en el sistema de comunicación interno y cuales canales de comunicación están presentando fallas.

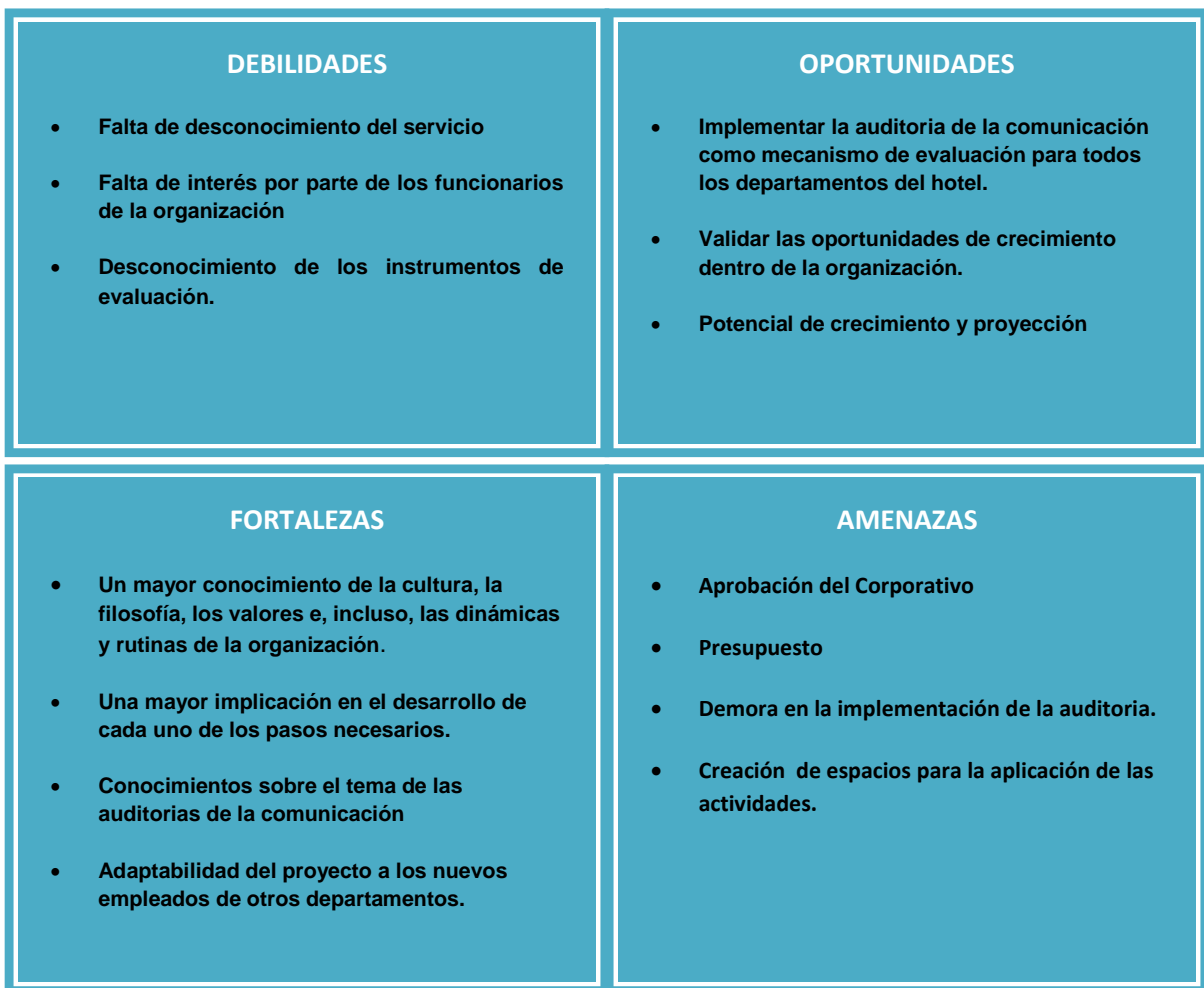


Figura 26. Matriz DOFA. Propuesta de mejoramiento

9.4 PLAN DE APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La prueba piloto se establecerá dentro el departamento de Guest Reception.

Actividad	Objetivo	Tiempo	Responsable y Participantes	Evaluación
Elaboración del material para informar al departamento de GR sobre las herramientas a utilizar en la auditoria.	Mantener al equipo informado para que no se presenten mal entendidos durante el proceso de aplicación de la auditoria.	Una semana	Auditor	Auditor
Diseño de actividades para la evaluación de los elementos comunicativos.	Determinar, teniendo en cuenta la observación previa, que actividades se ajustan a las necesidades del departamento.	3 días	Auditor	Auditor
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades - Análisis de los sistemas de comunicación existentes en el departamento. • Procesos de comunicación a nivel interno. • Evaluación de impacto comunicación-satisfacción laboral. 	Obtener la información necesaria para el posterior análisis y evaluación de los procesos dentro del departamento.	Una semana	Auditor y los agentes de Guest Reception (objeto de estudio)	Auditor
-Presentación de resultados.			- Auditor	- Auditor
- Implementación de actividades de mejora.	Mejorar el sistema de comunicación dentro del departamento.	Una semana	- Participan todos los integrantes del departamento	-Percepciones de los integrantes del departamento. ²³

Figura 27. Plan de aplicabilidad de la propuesta de mejoramiento

²³ La evaluación correspondiente a cada actividad del plan de mejoramiento, se realizará conforme se vea el avance de la actividad, al igual que el mecanismo de evaluación se someterá a criterio del auditor, teniendo en cuenta claro está, el modelo de las auditorias de la comunicación. Las evaluaciones están sujetas a la disponibilidad del personal del departamento debido a la naturaleza de su operación.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta sección tiene como finalidad mostrar las conclusiones y recomendaciones a las que se llega como resultado de este trabajo dirigido.

Las conclusiones y recomendaciones resultantes la información obtenida mediante la investigación y análisis se mostrarán por tema, ya que se considera relevante dejar en claro los temas de forma independiente. Sin embargo, se realizará una observación general en la que se presentarán los logros del trabajo y algunas reflexiones generales.

Observación General:

Si bien es cierto que se logró el objetivo principal de diagnosticar la comunicación interna dentro del departamento de División Cuartos y así mismo promover cambios en el sistema de comunicación encaminados a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, encontramos también en el curso de la investigación, un comportamiento generalizado por parte de los integrantes del departamento que da pie a una nueva interrogativa ¿Qué acciones tomar cuando los resultados de la investigación no refleja la situación real afectado de esta forma directamente la comunicación interna y la satisfacción laboral?.

Este comportamiento se centra en que los empleados del departamento, objeto de la investigación, asumen y afirman que su situación comunicacional y satisfacción laboral están en perfecto estado. Sin embargo, el comportamiento que se observa durante el proceso investigativo es otro. Los empleados manifiestan diferentes inconformidades tanto en su comunicación con sus superiores como en su satisfacción laboral. Este mismo comportamiento lo presentan los directivos de cada área, para los jefes, la comunicación dentro del departamento es óptima y aunque tienen, según ellos, inconvenientes como cualquier departamento, estos no son motivo de preocupación.

Esta negativa por parte de ambos lados afecta directamente el resultado de las encuestas y entrevistas aplicadas, y la propuesta implementada se basará en un resultado supuesto y no sobre la base de la realidad del departamento.

A pesar de esta realidad, se presentarán a continuación las siguientes conclusiones y recomendaciones basándonos en los resultados de la investigación.

10.1. Concepto de comunicación interna.

Tanto para los jefes como para sus subalternos, el concepto de comunicación interna y su aplicabilidad, no es un concepto que se tenga claro dentro del departamento. La forma que se percibe la comunicación interna se ve reducida a un concepto efímero como una actividad en la que solo se envía y recibe información. Se ignora la amplitud de este concepto y por consiguiente se asume que la comunicación dentro del departamento es óptima. De igual modo, los empleados se limitan a recibir la información que se les suministra si entender en su totalidad su concepto.

Recomendación: Crear un espacio en el que se les informe a los empleados del hotel, incluyendo jefes y subordinados, los conceptos básicos de la comunicación interna, ya que es una actividad que se realiza todos los días, pero de la cual no se tiene claridad y se obvia el beneficio que le puede traer a su organización la implementación, la aplicabilidad y las diversas herramientas de la comunicación interna.

10.2 Comunicación Interna dentro del departamento de División Cuartos.

En esta oportunidad, la conclusión se genera a partir de la premisa en la cual los integrantes de la organización a pesar de entender el concepto y la aplicabilidad de la comunicación interna afirman que puede que su comunicación no sea la mejor pero que en general su departamento tienen una buena comunicación .

Esta conclusión generalizada por parte del departamento se respalda con las encuestas aplicadas a los integrantes del departamento y a las entrevistas realizadas a los jefes de cada sección.

La información manejada en los distintos niveles del departamento es óptima, sin embargo se encuentran algunos inconvenientes provenientes de distorsiones comunicativas tales como las estrategias para la resolución de conflictos y un feedback oportuno y el manejo de la comunicación informal. De igual forma se observó que al no tener en claro el concepto de comunicación interna se cae en el error de asumir que la comunicación dentro del departamento no presenta mayores dificultades y que pueden ser solucionadas con rapidez.

Recomendación: Es conveniente desarrollar programas dentro del departamento encaminados a fortalecer las estrategias que se implementan para la resolución de conflictos y rescatar la importancia de realizar un feedback oportuno y efectivo, mediante espacios fijos y periódicos que se ajusten al tema que muestre conflicto en el momento. Con relación al conocimiento de comunicación interna, se considera óptimo fortalecer estos conceptos mediante las reuniones realizadas por los supervisores (*rehearsal, fifteen minutes training y one to one*) en el que todos los miembros de la organización sean partícipes de estos conceptos y puedan ser aplicados de forma efectiva en cada área.

Teniendo en cuenta las características arribas mencionadas , los espacios y programas que se pueden desarrollar para tener una óptima comunicación, es conveniente la implementación de la figura de auditoría de comunicación del departamento, ya que esta se encargará de diagnosticar y evaluar las posibles distorsiones comunicativas que dificultan el proceso comunicativo dentro del departamento y a su vez generar las posibles estrategias que darán solución a cada uno de los resultados que arroje la auditoría y lograr de esta misma forma que la organización adopte una actitud más receptiva hacia las auditorías de la comunicación y vean esta herramienta como un complemento de su organización y factor diferenciador.

10.3 Satisfacción laboral dentro del departamento de División Cuartos

El nivel de satisfacción dentro del departamento es óptimo, lo que se traduce en una fortaleza para cada área, Sin embargo, existen temas como el respeto de los horarios laborales, salario (aunque este ítem tiene pocas probabilidades de ser modificado debido a que se requiere autorización por parte del corporativo, ante esto ya están establecidos los parámetros) y políticas de ascenso deben ser evaluadas en conjunto con los empleados y directivos.

Recomendación: Establecer canales de comunicación adecuados entre los jefes y empleados en los que se plantee con claridad las políticas, procedimientos , entre otros; los cuales facilitará el entendimiento de estos procesos, disminuyendo así, la diferencia de criterios y siempre encontrando un equilibrio en el que todos los involucrados se vean beneficiados.

11. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES															
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1 Inmersión de campo																
a) Realización de Diarios de Campo																
b) elaboración de instrumentos																
c) Recolección de información (auditorías de la comunicación, Varona (1993)																
Fase 2 Desarrollo de instrumentos																
Desarrollo de la metodología propuesta para el diagnóstico del departamento que es objeto de estudio (desarrollo de la metodología de la investigación en sus etapas iniciales: investigación , planteamiento del problema, desarrollo marco teórico)																
Acercamiento a la organización (Departamento División Cuartos hotel JW MARRIOTT)																
Fase 3 Aplicación de Instrumentos																
Diseño e Implementación de cuestionarios (entrevistas),observación de campo (diarios de campo)																
Fase 4 Análisis de resultados																
Fase 5 Resultados																
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Resultados • Análisis DOFA de la Propuesta • propuesta de intervención (propuesta para generar cambios en las prácticas de comunicación presentadas en el departamento) 																

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

6 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?

7 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?

8 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? Descríbalas

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? Describalas

- **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 mas 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 hable, 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 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?

¿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 pedidos 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? Describalas

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 mí 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. Describala

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 sí, 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 mí 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.

6 ¿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.

7 ¿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.

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 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 por que 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Universidad de Valencia, España. INO Reproducciones S.A
- Andrade, Horacio. (2005) *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, Serie Comunicación Empresarial. España. Ed. Netbiblo S.L
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Chiavenato I, (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.
- De Morgas, Miguel, (2000) *Teorías de la Comunicación*. España. Ed. Gustavo Gil Madrid, Mención del autor J. A. Paoli, 1979.
- Fernández, C, (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México D.F, México. Editorial Trillas.
- Gerald M, Goldhaber. (1967). *The ICA Communication Audit: Rational and Development*. State University of New York at Buffalo.
- Marriott International. Recuperado de :
<https://extranet.marriott.com/mgs/Global+Source/INTL+Franchisee/default.htm>.
Consultado el 20 septiembre de 2011.
- Niño R, Víctor, (2007) *Fundamentos de semiótica y lingüística*. Bogotá, Colombia. Quinta Edición. Eccoed ediciones.
- Portugal, Inés (2007) *Los encuentros: Comunicación y cultura*, Universidad Iberoamericana. Mexico, D.F. Mención del Autor: Lasswell, Harold, capítulo 1.

- Real Academia de la Lengua. Recuperado de:
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=FRANQUICIA.
Consultado el 20 septiembre de 2011.
- Real Hotels and Resorts. Recuperado de:
<http://www.realhotelsandresorts.com/rhr/info/es/about.aspx>. Consultado el 20 de septiembre de 2011.
- Sampieri, Roberto. Collado, Carlos. Lucio, María del pilar. (2000) *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. capítulo 7. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill
- Strauss, L. (2004). *Antropología Estructural: mito, sociedad, humanidades* (Organización social: pág. 80) (Décimo tercera edición en español). Madrid, España. Siglo XXI editores.
- Varona, M. (2007). *La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas*. Investigación y desarrollo vol. 15, nº 2. Madrid, España.