

ANEXOS

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES											
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	SEMANAS											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I												
Delimitación del problema de intervención												
Recolección de información para Marco Teórico												
Lectura de fundamentos para el diagnóstico												
Redacción de Anteproyecto												
FASE II												
Elaboración de instrumentos de diagnóstico												
Aplicación de instrumentos de diagnóstico												
Tabulación de datos												
Análisis e interpretación de datos - Diagnóstico												
Diagnóstico de la comunicación												
FASE III												
Elaboración propuesta DirCom y Pataforma de gestión MIC												
Entrega Final												

DIARIO DE CAMPO



Facultad de
Humanidades

DIARIO DE CAMPO - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
JW Marriott Bogotá
Departamento de Mercadeo & Ventas

FECHA / HORA	DETALLE DE SITUACIÓN	ANOTACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN
Martes 8 de noviem bre 2011 9:00 AM	Reunión Semanal de Gestión de Ventas. Presentación de la gestión semanal de los ejecutivos a los gerentes de hotel.	Durante esta reunión se notaba un ambiente muy tenso, puesto que de alguna manera existen rivalidades entre los ejecutivos que están de base de cada hotel.
Viernes 11 de novie bre 2011 10:00 AM	Reunión Semanal de RFP'S El objetivo principal es establecer las tari- fas que solicitan las empresas a nivel global. Se revisa producción anual para establecer una tarifa promedio.	Durante esta reunión los ejecutivos estaban en desacuerdo con el Revenue Manager porque no es flexible con la asignación de tarifas.



Facultad de
Humanidades

DIARIO DE CAMPO - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
JW Marriott Bogotá
Departamento de Mercadeo & Ventas

FECHA / HORA	DETALLE DE SITUACIÓN	ANOTACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN
Miércoles 15 de Noviembre 2011 9:00 AM	Reunión Semanal de Ventas. Durante esta reunión se explica la gestión de ventas de los ejecutivos. Adicionalmente Recursos Humanos entregó una comunicación especial.	Esta reunión fue bastante difícil, puesto que las cartas que se entregaron a cada miembro del equipo especificaban que ningún ejecutivo iba a recibir más de una determinada cantidad por sus comisiones, esta noticia causó un descontento general y desmotivó totalmente al equipo.
viernes 18 de Noviembre 2011 10:00.	Reunión Semanal RFP'S. En esta reunión se establecen tarifas para empresas que solicitan negociaciones globales.	Durante esta reunión, casi no se habló del tema central, sino de las comisiones y de la falta de respeto que esta política, puesto que no hace ni seis meses se había reajustado el tema de comisiones, todo el equipo estaba muy desmotivado.

FECHA / HORA	DETALLE DE SITUACIÓN	ANOTACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN
Lunes 21 de Noviembre 2011 9:00 AM	Reunión Semanal de Gestión de Ventas. Presentación de la gestión de los ejecutivos a los gerentes de hotel.	En esta reunión se presen- taron muchas discrepancias puesto que se diseñó una nueva segmentación que se enfoca en sector econo- mico, la discusión se centró en que hay muchas empresas que no son fáci- les de segmentar y están generando producción y no está claro a que ejecutivo asignarla dicha producción.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado(a): Natalia Ortiz
Cargo del entrevistado(a): Gerente de Ventas Hotel JW Marriott Bogotá
Moderador: Vanessa Carrillo
Fecha de realización: 10 de noviembre de 2011

1. MODERADOR: En términos generales qué funciones desempeña dentro del Área de Mercadeo & Ventas del Hotel JW Marriott Bogotá

NATALIA: Por supuesto como el cargo lo dice, estar a cargo de las ventas totales del hotel, es decir no solamente habitaciones que son la razón de ser del hotel, también ver banquetes y que negocio se puede generar para las áreas de consumo, restaurantes, bares y el Spa, sin embargo se centra la responsabilidad en las habitaciones, el negocio de alojamiento, estar a cargo del equipo de ejecutivos que son las personas que finalmente están en la calle buscando negocios y también considero que soy la cara más visible de ventas en el hotel, porque yo debo estar más aquí que en la calle, entonces soy el contacto entre ventas y la operación, es la presencia de ventas en el hotel

2. MODERADOR: Desde la perspectiva de su cargo, qué entiende por comunicación organizacional y qué nivel de importancia tiene en su gestión

NATALIA: Bueno, Comunicación Organizacional para mí se refiere a todo eso que tiene que ver con lo que afecta a los empleados, no solamente para el desarrollo de sus labores diarias, sino también los beneficios o cosas personales, a que me refiero, tanto la información que necesita para su trabajo diario, como también los beneficios que pueden tener en el hotel, el manejo y políticas que tiene el hotel que lo afectan directamente, no solamente como empleado, sino como persona y desde ventas súper importante porque precisamente somos el puente entre el cliente y la operación, entonces sino existe buena comunicación la promesa al cliente se incumple y se generan los problemas y viceversa, tampoco podemos prometer algo al cliente que la operación no puede cumplir, entonces la comunicación en ambas es vías súper importante.

3. MODERADOR: ¿El Hotel tiene establecido un modelo de comunicación interna que sea reconocido por lo empleados como un estándar?

NATALIA: Si, definitivamente existe...de repente para algunas personas no puede ser tan claro, yo me imagino...pero por ejemplo: cuando uno quiere escalar algún tema ya sea con otra área o dentro del área de trabajo, pues uno debe tener claro el conducto regular, primero a quien me debo dirigir, si esta persona no funciona a que otra debo escalarlo y que personas debo involucrar, entonces por supuesto que existe, por ejemplo en nuestro caso, a quien debo acudir sería a la Directora de Mercadeo y Ventas, mi jefe pero aquí también estoy con el Gerente General y ya la comunicación con otra área se dirigiría a las cabezas o la persona encargada de cierto tipo de actividad o área, entonces si existe pero estoy segura que pueden haber personas que no tienen claro cómo cuál es ese conducto.

a. MODERADOR: ¿El Hotel o él área cuenta con un programa de instrucción adecuado acerca del uso de estos canales de comunicación?

NATALIA: Definitivamente, digamos que lo debe liderar recursos humanos, pero también creo que es responsabilidad de cada cabeza de área poder instruir a su equipo de cómo proceder o sea no se puede dejar la responsabilidad a recursos humanos, porque son recursos humanos ,no también cada área debe tenerlo y el equipo debe estar informado de ese proceder...Umm de repente si a veces habría que reforzarlo, lo que pasa es que cuando uno tiene una solicitud de algo diario, de alguna labor diaria, uno puede tener el camino claro, pero cuando existen por ejemplo situaciones de alguna queja que haya que dar o alguna solicitud especial que hacer puede que la gente no lo haga por temor a... o porque si definitivamente no lo conoce, entonces de repente se podría mejorar, pero creo que es responsabilidad de cada jefe poder aclararlo.

4. MODERADOR: Como líder dentro del grupo de Mercadeo & Ventas, ¿ha diseñado un proceso para gestionar las comunicaciones con su equipo de trabajo?

NATALIA: Digamos que formalmente no, solo que procuro siempre mantener a todo el mundo enterado, sin embargo también es importante no llenar a la gente de

información de cosas que no le importan, no necesitan o simplemente no manejan, pero si yo procuro porque tenemos comunicaciones con Reservas, con Revenue, con la operación, con el otro hotel, ser lo más clara posible, no asumir que la gente entiende y siempre recalcarle no solamente a mis colegas sino también a mi equipo copien, confirmen, vuelvan y escriban, reenvíen porque en cuanto a la comunicación escrita me refiero a los correos electrónicos, porque si es importante que la gente esté enterada, también para mi es súper importante mantener la cordialidad y el respeto en las comunicaciones escritas y por supuesto telefónicas también, entonces involucrar a quienes se deben involucrar, por que como todos andamos en algo diferente en el corre, si a uno lo dejan por fuera de la situación ahí se puede cometer un error, lo mismo con el cliente, porque también hay que aclararle cómo se va a proceder con quien está hablando, que necesita hacer, entonces digamos que formalmente no, pero si procuro comunicar de cierta forma ciertas cosas y hacerlo así para que le equipo procure hacerlo de la misma forma.

a. MODERADOR: Indique si considera que es efectiva y en qué casos

NATALIA: No siempre, porque eso puede funcionar si las personas tienen también la cultura de leer un correo, de contestarlo, de copiar a la gente, de contestar una llamada cordialmente, de publicar cosas o comunicar cosas en un Briefing que nos interesen a todos, pero no todo el mundo es así y hay que entenderlo.

b. MODERADOR: ¿Cree que para infundir esa cultura en la gente habría que diseñar una capacitación?

NATALIA: puede ser, porque además también creo que muchas veces la gente asume, numero asume y numero dos no le gusta involucrarse, entonces como que deja las cosas para que el otro las resuelva y es ahí donde se corta el teléfono y vienen los problemas de comunicación, el no me dijo, el yo no sabía, el no tenía ni idea no me enteraron, entonces sí, si se podría reforzar.

c. MODERADOR: ¿Cree que se podría diseñar un plan a futuro?

NATALIA: Si pero recuerda que además tenemos los principios corporativos Poma que uno es la comunicación por ejemplo, entonces sí, de repente reforzarlo y esa

es como la campana que hace recursos humanos de: ojo, pilas atiendan a esto porque si no hay comunicación nada funciona.

- 5. MODERADOR:** Cuando identifica una necesidad o iniciativa en su grupo de trabajo, a cuáles medios o estrategias recurre para escalarla a la alta gerencia y buscar una solución.

NATALIA: Primero hay que ver, que afectaría y a partir de ahí entonces uno ya entiende si debo recurrir al Gerente General o debo recurrir a mi jefe o no tengo que recurrir a nadie y puedo tomar la decisión sola y cambiarlo, entonces hay que ver a quien puede implicar, porque muchas cosas puede que se hagan o no se hagan de una forma, precisamente porque una cabeza dictamino que fuera así o porque hay un procedimiento que así lo indica, entonces antes de hacer algún cambio si hay que averiguar que puede implicar, puede ser un cambio de procedimiento, puede ser un cambio de información, bueno muchas cosas, entonces primero identificar si yo puedo tomar la decisión o si hay alguien por encima mío que la podría tomar para poder exponerle hay que hacer esto, por esto, esto y esto me das tu visto bueno que puedo hacer, que no debo hacer y ya ahí continuar o si es simplemente de ahora en adelante vamos a trabajar así y punto, pero si hay que identificar a quienes puede afectar y quien realmente tomaría la decisión.

- 6. MODERADOR:** Realice un breve análisis del proceso de comunicación con su equipo y su superior inmediato, indique la principal: Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza

NATALIA: Bueno, no sé si sea una debilidad o una amenaza, pero el hecho de que manejemos tanta información, me parece que el manejo de tanta información al tiempo puede confundir, puede cansar, puede asumir, puede saturar, la verdad no sabría decirte si como debilidad o amenaza, tendríamos que revisarla más al detalle, otro punto es que como nosotros estamos unos arriba atendiendo clientes, otros en la calle, otros contestando correos, otros en otras cosas, a veces el hecho de no poder encontrarnos cara a cara o con el simple hecho de una llamada puede retrasar la información, generar malos entendidos, porque de pronto lo que te quise decir por teléfono te lo tuve que escribir en un correo y ahí se me fue algo o se me olvido algo, entonces eso también lo dificulta, por eso nosotros tenemos que tener tanto cuidado,

porque si estuviéramos todos sentados al tiempo acá, facilitaría más las cosas, pero como son comunicaciones, por ejemplo, como me comunico yo muchas veces con Piedad, por un correo, porque ella está arriba y yo estoy abajo y yo no puedo esperar dar espera a que se vaya la información o viceversa, entonces eso también es la naturaleza de nuestro trabajo o sea eso no va a cambiar, pero si veo que a veces puede ser una debilidad, porque tenemos que manejar mucho esto (señala el computador) mucho un teléfono o una razón inclusive, por favor díganles que tal cosa va a pasar, entonces eso también puede generar problemas porque hay puede haber teléfono roto.

Fortalezas, irónicamente tener estas herramientas también es una fortaleza, porque también tenemos un celular, tenemos un computador, tenemos líneas telefónicas que nos permiten comunicarnos entre áreas, entre hoteles, podemos hacer llamadas internacionales, nacionales entonces eso para mí es una fortaleza. Otra fortaleza es que también procuramos hacer reuniones de Departamento, lamentablemente no van todos, lamentablemente no estás tú, no va banquetes por ejemplo y se tratan varios temas, muchas veces son temas que no se han alistado sino que surgen en el momento, entonces esa es una fortaleza porque estamos ahí ya sentados cara a cara y hay algo que discutir y se puede hacer en el momento, pero hay que abrir esos espacios para que así sea, hay que definir a tal día nos reunimos tales y tales, porque de lo contrario pues muchas cosas si quedarían como en la tinta, pues pendientes y con respecto a las demás áreas pues yo que procuro estar más acá, es más fácil porque voy a un área voy a la otra, subo bajo y uno encuentra a la gente, entonces ahí no es tan grave.

Oportunidades, lo que mencionas de repente reforzar cual es el manejo que se le debe dar a la información, cuales son los conductos, como se debe transmitir esa información, lo que te menciono de esa formalidad e informalidad a veces que hasta lo vemos con nuestros mismos clientes y pues estamos en una era que muchas cosas se manejan por acá y hay que ajustarse o sea hay que hacerlo, entonces eso reforzar la comunicación...eh creo que las personas aquí somos cordiales, me refiero entre áreas... eh pero a veces una actitud puede chocar pero bueno, ese es también el día a día y si podrían existir mejoras en esa comunicación y creo que todo nace del asumir, yo asumo que tu entendiste, yo asumo que tú sabes, yo asumo que tu entiendes entonces eso.

Una amenaza, muchas veces si la comunicación es tan mala eso nos puede significar perder un cliente, eso nos puede significar un disgusto, esa es la amenaza que puedo

ver, o una confusión que genere un error grave, el envío de una tarifa, acatar un procedimiento, una instrucción de un cliente que genere un disgusto tan grande que no lo perdamos.

7. MODERADOR: **Cómo realiza la gestión de comunicación con su equipo de trabajo para evitar la información no formal (chismes, desinformaciones, etc.) ejemplo: las comisiones.**

NATALIA: Bueno, definitivamente en ese caso, son cosas que hasta yo debo recibir como una orden, en mí tampoco está definir o no, entonces digamos que también recibo la información como el resto del equipo, pero ahí que es importante, la claridad porque no es una situación nada agradable para nadie, diferente a que nos estuvieran diciendo de ahora en adelante van a comisionar siete veces lo que comisionaban hasta ahora felices listo chévere, pero inclusive en ese caso en que la noticia es positiva debe haber claridad de las condiciones que todo el mundo está enterado y tenga lo más claro posible que es lo que va a pasar o paso, eh considero que siempre estoy abierta a que me pregunten, me digan, me expliquen, me comenten, lo que sea si hay algo que hay que hacer, que no les guste, lo que sea, entonces eso también es importante porque de pronto cuando se le tiene pereza o uno no está dispuesto hablar con la otra persona, eso también daña la comunicación, porque es una actitud la que pesa más que lo que tengo gestionar que es comunicar algo, entonces eso también me parece importante que la gente se sienta tranquila de venir y decir lo que sea tanto para el tema de comisiones, para el trabajo, para lo que pueda ser...eh pero la claridad, la claridad en lo que se va a hacer y dejar la menor cantidad posible de vacíos.

a. MODERADOR: **¿Podría calificarlo como oportuno y eficiente?**

NATALIA: Sabes que no siempre, porque cuando las cosas dependen de mi yo si procuro organizarme enviar información, aclarar, si les envío un correo voy y les digo miren, que hubo, listo, ok, chao, cuando esas cosas no dependen de mi es un poco más difícil, porque de pronto uno dice pudimos haberlo manejado de esta manera, pudimos haberlo hecho de esta otra, pero cuando ya no está en mis manos toca como coger la información y bajarla de la manera más clara posible, entonces no y menos para esas situaciones hartas, porque no es lo mismo que yo

venga a decir eh de ahora en adelante en Monet vamos a tener una carta mexicana, entonces la carta mexicana consta de estos platos, se va a servir en este horario y tiene estos costos, les estoy enviando por correo la información para que la tengan y la estamos colgando en red y otra cosa es lo de las comisiones, tengo tanta información como tienen ustedes, díganme y yo pregunto pero a veces eso lo complica, por ejemplo mira lo que paso el martes, ese día nos iban a entregar unas cartas para firmar donde describía esa nueva política que nos estaban explicando ese día y es así como debe suceder, te estoy diciendo esto, que quede por escrito, pero que te quede por escrito a ti y al hotel, ese día la carta estaba mal redactada es la hora que yo no he recibido la carta, entonces mira ahí que la empresa está cometiendo un error, porque esas cartas las debieron corregir y sacar automáticas.

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

NATALIA: Primero a mí siempre me ha parecido importante los briefings de quince minutos que debemos tener, los he descuidado mucho, porque ese espacio a mí me parece muy importante, porque mira que es un espacio aparte de decir la nota de servicio y la ocupación y lo que va a pasar y el cumpleaños de zutanito es un espacio donde nos comunicamos cosas, miren que en el hotel paso esto, va a pasar esto, miren que tenemos que hacer esto, ojo con esto, inclusive a veces comentamos cosas que nada tienen que ver con trabajo, pero que nos afectan ,no se el paro, entonces ese espacio retomarlo y hacerlo como debe ser me parece importante, eh tenemos dos personas nuevas en el equipo por ejemplo, entonces es también importante que ellos entiendan bien la dinámica, porque tenemos una persona nueva allá y otra acá y no podemos dejar que ninguno se sienta excluido del otro hotel y lo que te digo asumir cosas, porque los que ya estamos acá las sabemos no, debemos aclarar siempre y compartirla y también creo que el afán del día a día nos lleva a de pronto olvidar cosas que hay que mencionar, entonces eso si habría que mejorarlo, otro punto importante recuerda que somos ventas y banquetes y a veces siento que dejamos a Banquetes por fuera del círculo y eso está mal, porque claro nosotros tratamos ciertos temas ellos tratan otros pero hay cosas que manejamos para todo el equipo, entonces también reforzar esa parte porque somos Ventas y Banquetes, pero siempre manejarlo

también, como tú lo mencionabas al principio teniendo en cuenta el conducto regular, saber que existe un Javier, existe una Natalia, que arriba esta Laura.

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

NATALIA: La figura, yo creo que la podría asumir la persona encargada de capacitación, porque tiene que ver también con eso, pero si es importante reforzarlo y como te digo a veces queda en una cartelera, a veces que da en una información que nadie leyó entonces es más iniciativa de cabezas y cuando digo cabezas me refiero mas es a una Piedad, un Javier , una Natalia, un Carlos que somos quienes estamos directamente en la jugada, porque si Laura es nuestra cabeza pero ella también se ocupa de muchas cosas corporativas que la hacen de pronto alejarse un poco de este día a día, entonces me refiero a nosotros que estamos involucrados en lo que está pasando en el hotel ...pero explícame un poco más del cargo?

MODERADOR: *“El DirCom es una persona que se encarga de integrar todas las áreas en general del hotel comunicativamente hablando, de gestionar el tema de comunicación en toda la organización“(Respuesta del moderador de la entrevista)*

NATALIA: Si es la misma función que tenía en mente, si podría suceder solo que también recaería la responsabilidad en cada jefatura, porque definitivamente es como yo necesito que me llegue la información, pero también es como yo la estoy enviando, pero no descarto que si se podría implementar, de repente no una figura permanente sino alguien pudiera prestar una asesoría tal vez, que pudiera diseñar un plan o algo así.

CUESTIONARIOS

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Johanna Vanessa Carrillo Olaya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52426243

Nombre Completo María del Pilar Mora Montero

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53064704 Bld

Nombre Completo _____

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

Nombre Completo _____

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

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

El Dircom: El Gestor y Estratega que integra las comunicaciones de la Empresa desde la alta gerencia.

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

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

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

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

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

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

NOMBRE COMPLETO: <u>Isabella Vanessa Carrillo O</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>María del Pilar Mora Montero</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52426243</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>5306929416</u>
FACULTAD: <u>Humanidades</u>	FACULTAD: <u>Humanidades y Ciencias Sociales</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u>

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

Fecha de firma: Ene 27 de 2012