



udp UNIVERSIDAD
DIEGO PORTALES

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE
FINANZAS DEL HOTEL JW MARRIOTT LIMA**

ANA CECILIA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Tesis para optar al grado de Magíster Internacional en Comunicación

Profesor guía: Claudio Avendaño Ruz

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LETRAS

MAGÍSTER INTERNACIONAL EN COMUNICACIÓN

Santiago, Chile

2010

A Teresa,
ejemplo de perseverancia.

ABSTRACT

La tesis revisa la comunicación organizacional del Hotel JW Marriott Lima y diagnostica las necesidades específicas del Departamento de Finanzas para proponer un Plan de Comunicación Interna que sea de utilidad para lograr la motivación y fidelización de los trabajadores. La relevancia de la investigación está determinada por el gran valor que han adquirido los recursos humanos en los últimos años y la alta competitividad que existe entre las cadenas hoteleras para atraer y conservar a los profesionales más destacados.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1. Planteamiento del problema	10
2. Significatividad del tema	11
3. Objetivos	12
3.1 Objetivo general	12
3.2 Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	13
1. Antecedentes de la comunicación organizacional	13
2. La comunicación organizacional	14
3. Tipos de comunicación organizacional	17
3.1 Comunicación externa	17
3.2 Comunicación interna	17
3.2.1 Orientación de los flujos de comunicación	19
3.2.2 Soportes de la comunicación interna	20
4. Identidad corporativa.....	22
5. Imagen corporativa	23

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL HOTEL JW MARRIOTT	24
1. Semblanza del fundador J. Willard Marriott.....	24
2. Cadena hotelera Marriott.....	26
3. JW Marriott Lima	31
3.1 Datos de referencia	31
3.2 Plano de ubicación	32
3.3 Trayectoria	33
4. Competencia	34
CAPÍTULO IV. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN JW MARRIOTT	36
1. La tríada empresarial	36
1.1 Misión.....	36
1.2 Visión	37
1.3 Valores de la organización	38
2. La gráfica	41
2.1 Simbología de su logotipo.....	42
2.2 Significado de los colores corporativos	42
3. Soportes de comunicación en JW Marriott.....	43
3.1 Los periódicos murales	43
3.2 La comunicación oral	44
3.3 Comunicación escrita vía Intranet	45
3.4 Sugerencias	46
3.5 Televisión interna	47
3.6 Buenas prácticas.....	47

4. Organigrama	49
----------------------	----

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.....50

1. El Departamento de Finanzas.....	50
2. Herramientas de diagnóstico.....	52
2.1 El AOS	52
2.2 Encuesta a los asociados.....	54
2.3 Matriz FODA	64
2.4 Cruce FODA.....	66

CAPÍTULO VI. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....67

1. El Plan de Comunicación	67
2. Propósito del Plan de Comunicación Interna	68
2.1 Objetivo general	68
2.2 Objetivos específicos	68
3. Conceptos de motivación y fidelización	69
4. Estrategias y tácticas	71
4.1 Demostrar compromiso	71
4.2 Integración	73
4.3 Asertividad de los líderes	74
5. Indicadores de seguimiento	75
5.1 Cuantitativos	75
5.2 Cualitativos.....	75

CAPÍTULO VII. RESUMEN.....	76
1. Principales resultados	76
1.1 El desarrollo de la línea de carrera	76
1.2 La motivación desde el liderazgo	77
1.3 La automotivación	78
2. Conclusiones.....	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS.....	84
1. Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles	84
2. Encuestas realizadas	90
3. Los estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral.....	106

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la comunicación corporativa ha tomado más importancia para las empresas privadas. La comunicación corporativa no es concebida únicamente como una disciplina enfocada al desarrollo de las relaciones públicas o la asesoría en casos de crisis, sino también como un ámbito al servicio de los trabajadores.

La elección, entre más de 2 800 hoteles en todo el mundo, de JW Marriott Lima como el mejor hotel del año en el 2007 me inspiró a escoger a esta empresa como objeto de análisis. Deseaba conocer sus políticas empresariales y más específicamente sus prácticas de comunicación. Debo decir que conté con una ventaja para el desarrollo de la tesis: tuve acceso a información que no estaba disponible para el público en general, lo cual me permitió conocer a profundidad a la empresa.

La cadena hotelera Marriott cuenta con directrices claras sobre cómo debían llevarse a cabo los distintos procesos y procedimientos, cumple además con brindar a sus asociados los beneficios sociales que corresponden; sin embargo, hay descontento en algunas áreas (el cual se manifiesta en inasistencia a eventos internos y falta de participación en reuniones de trabajo, por citar algunos ejemplos). Entonces, como comunicadora, me motivó a estudiar la comunicación organizacional de JW Marriott Lima el hecho de que especulara (a modo de hipótesis) que era la comunicación interna la que pudiera estar fallando cuando se trataba de motivar a los trabajadores (llamados asociados en la cadena hotelera).

A lo largo de la investigación surgieron varios cambios que le dieron más relevancia a la tesis: surgieron varias empresas de la competencia que hicieron de

la fidelización del cliente interno una necesidad, se atravesó una crisis financiera internacional que aumentó la competitividad y el hotel se mantuvo como líder entre los mejores centros de trabajo a nivel nacional. Pero la falta de motivación persistía, lo cual me confirmó la necesidad de continuar con este estudio.

En Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima se revisará la comunicación corporativa del hotel en mención y, luego de diagnosticar las necesidades del Departamento de Finanzas en cuanto a lo que comunicación se refiere, se propondrán acciones comunicativas que optimicen los resultados que se pueden obtener mediante una buena gestión de las comunicaciones internas. Estas acciones estarán expresadas en un Plan de Comunicación Interna.

Cabe destacar que al momento de formular las estrategias y tácticas de comunicación tuve muy presente que no fueran en contra de las políticas y lineamientos de Marriott, de modo que pudieran ser aplicadas hipotéticamente.

CAPÍTULO I: DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

La comunicación y la cultura organizacional están estrechamente vinculadas. Mientras que la primera es el «sistema nervioso central» de toda organización y constituye una importante herramienta estratégica, la cultura organizacional tiene la misión de reforzar las políticas, procedimientos y símbolos de determinada empresa, para lo cual hace uso de la comunicación. Es decir, la comunicación será la encargada de difundir la personalidad y esencia de la empresa.

En JW Marriott Lima (hotel que en el 2010 cumplirá una década) la gestión de la comunicación corporativa es de vital importancia porque, por un lado coadyuva a generar identidad en sus diferentes departamentos y por otro, pone énfasis en la satisfacción de los trabajadores que conforman el más importante recurso con el que cuenta la empresa.

La comunicación interna está al servicio de las organizaciones puesto que establece canales de comunicación fluidos y mantiene un buen clima laboral dentro de la empresa, pero también tiene como misión motivar a los trabajadores. Especialmente cuando existe mucha competencia en el rubro al que se dedica la empresa y cuando se cuenta con un área crítica a la que se podría no estar prestando suficiente atención.

Por tanto, el problema de la tesis será hallar el modo de lograr que los empleados estén más satisfechos en su centro de trabajo, para lo cual se elaborará un Plan de Comunicación Interna que los motive y fidelice.

2. Significatividad del tema

La idea de realizar una tesis relacionada a la comunicación organizacional surgió de la reflexión en torno a los cambios estructurales que venía enfrentando el mundo laboral. Ahora el trabajador (sea individualmente o asociado a otros trabajadores) exigía más derechos y beneficios sociales, pero sobre todo mayor bienestar. Y este bienestar no solo se refiere a mejores remuneraciones sino también a un buen trato y la oportunidad de desarrollo al interior de la empresa.

Partiendo de la premisa de que empleados más contentos significarían también clientes más satisfechos (y por tanto, mayor rentabilidad para la empresa), el tema de estudio demostró su relevancia al ser de utilidad para el área de Recursos Humanos de la empresa (puesto que fueron los mismos empleados quienes aportaron respuestas sobre los cambios esperados) y también porque *Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima* no solo describiría las prácticas comunicativas en una empresa líder sino que también propondría mejoras que apunten a una optimización de las comunicaciones internas, lo cual será de gran utilidad para estudios relacionados a la comunicación corporativa, en general.

En tiempos de globalización el compromiso de los trabajadores es clave para las empresas, por ello la comunicación interna es una herramienta estratégica que no debe dejarse de lado cuando se trata de aspirar a una mejora permanente.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer al Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima un Plan de Comunicación Interna.

3.2. Objetivos específicos

- Describir la comunicación organizacional del Hotel JW Marriott Lima.
- Diagnosticar las necesidades de comunicación del Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima.
- Maximizar los efectos de la comunicación interna del Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima a través del desarrollo de un Plan de Comunicación.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes de la comunicación organizacional

Los orígenes de la comunicación organizacional se remontan a los años treinta con la teoría de las relaciones humanas que consideraba a las organizaciones como colectividades sociales donde tenían lugar un flujo de comunicaciones formales e informales. Asimismo, esta teoría postulaba que un alto grado de satisfacción entre los empleados de una empresa, repercutía favorablemente en su productividad.

En aquella época la comunicación organizacional estaba a cargo de los relacionistas públicos y agentes de prensa que prestaban sus servicios para gestionar la cobertura informativa en los medios de comunicación. Durante la Segunda Guerra Mundial, la comunicación sirvió para la propaganda bélica y las relaciones públicas adquirieron una connotación negativa. Por ello, tanto relacionistas como agentes buscaron recuperar su buena imagen a través de la formulación de las políticas en las instituciones.

Después de la tensión política producto de la guerra, surgieron numerosos movimientos sociales (ecologistas, pacifistas, feministas, entre otros) que fomentaron la aparición de una gestión de las comunicaciones más estratégica (que sirviera a las instituciones para difundir sus ideas) y más humanista (que incentivara una comunicación transparente entre los miembros de una organización). La empresa Mobil Oil fue una de las primeras en desarrollar una estrategia de comunicación que hiciera explícitos sus puntos de vista como compañía.

Es recién en los años cincuenta que la comunicación organizacional adquiere una disciplina propia que nunca dejaría de desarrollarse tanto en la teoría como en la aplicación. A los sesenta y setenta les correspondió la etapa de consolidación de esta disciplina puesto que sirvió para organizar funciones y tareas al interior de una empresa. En los ochenta, ya tenía asignada parte importante del presupuesto de la empresa, así como su propio gabinete o dirección.

Ya en los noventa gran parte de los alcances de la comunicación organizacional se vincularon con la gestión en la reestructuración empresarial y los usos de las nuevas tecnologías. El nuevo milenio concibe a la comunicación corporativa como una herramienta al servicio del manejo de lo imprevisto, los procesos de globalización y el contexto de crisis mundial.

2. La comunicación organizacional

Antes de abordar qué es la comunicación organizacional (también denominada corporativa o institucional) revisaremos qué es una organización. Hasta principio de los setenta, distintos autores como Mayntz, Pfiffner y Sherwood definían a la organización como un sistema cerrado. Es con Katz y Kahn (en 1978) que empieza a pensar en la organización como un sistema abierto y en permanente interacción con su entorno.

Una organización es un sistema conformado por personas con propósitos definidos, para lo cual tienen asignadas funciones específicas. Al hablar de organización nos estamos refiriendo a empresas públicas, entidades privadas, organizaciones sin fines de lucro, etc. Joan Costa propone una definición de empresa que aporta mucho a nuestra materia de estudio:

«Una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económica. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno» (1).

(1) JOAN COSTA. Imagen corporativa en el siglo XXI. Pág. 45.

Otro concepto clave es el de comunicación, que es un proceso bilateral que permite el intercambio y entendimiento entre dos o más personas o grupos. Entre sus funciones están de la informar, exponer, argumentar, persuadir o motivar. La comunicación vendría a ser el eje para que dos partes se pongan de acuerdo y puedan coordinar acciones; en todo acto de comunicación debe estar implícita la voluntad de entendimiento.

Si para lograr una buena comunicación se deben compartir significados, normas y valores, la comunicación organizacional debe ser considerada para las empresas como una herramienta de gestión puesto que permitirá interactuar a distintas personas y secciones para concretar los objetivos propuestos. Para ello utilizará una serie de soportes y modos que incidan en la percepción, pensamiento y conducta de sus usuarios.

«La comunicación organizacional, en general, es el conjunto de mensajes que emite una organización tanto interna como externamente y los recursos humanos y técnicos utilizados con el fin de transmitir una imagen positiva y unificada de la entidad hacia sus diferentes públicos» (2).

(2) GARCÍA OROSA, Berta. Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación. Pág. 49.

3. Tipos de comunicación organizacional

3.1. Comunicación externa

La comunicación externa es aquella que se utiliza para informar y persuadir a los públicos externos de una organización: clientes directos e indirectos, medios de comunicación, entidades reguladoras, asociaciones de consumidores. Generalmente, las corporaciones encargan la comunicación externa a las áreas de Relaciones Públicas o Imagen Institucional, debido que los profesionales de dichos ámbitos son los encargados de promocionar los productos y/o servicios de la empresa a través de medios de comunicación masivos o alternativos.

Son acciones de comunicación externa desde el diseño de estrategias de presencia en los medios y *clipping* (monitoreo) hasta un plan de marketing institucional. Asimismo, las promociones, donaciones y ferias son competencia de la comunicación externa. Sin embargo, no podemos dejar de considerar que el empleado de una empresa es también un agente que la promociona puesto que se relaciona con clientes, proveedores, gobiernos locales, entre otros.

3.2. Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que está dirigida y enfocada en el trabajador o cliente interno de una empresa. Permite el intercambio de información entre distintos miembros de una organización para favorecer el cumplimiento de funciones pero también ayuda a la socialización entre compañeros y, en general, puede ser un instrumento para la motivación y fidelización del personal.

Una comunicación interna exitosa es aquella que mantiene a los clientes internos de una organización informados, integrados y motivados a realizar un buen trabajo. Si hiciéramos un recuento de las principales funciones de la comunicación interna, según diversos autores, serían:

- **Informar sobre la cultura empresarial:** a través de sus distintos canales dar a conocer la visión, misión y valores de una empresa, y también sus objetivos, estrategias, procedimientos y normas.
- **Orientar en el desempeño del trabajo:** informar detalladamente a cada trabajador en qué consiste su trabajo y cómo debe realizarse. Incluye el desarrollo del período de inducción y la guía en su línea de carrera.
- **Integrar a los trabajadores:** a través de estímulos, eventos y otras actividades que mejoren el sentido de pertenencia e impulsen a la motivación.
- **Mejorar el clima laboral:** mediante la resolución de conflictos que puedan impedir trabajar en un buen ambiente laboral y mediante una política de comunicación adecuada.
- **Capacitar continuamente:** para que el trabajador reconozca y perfeccione sus habilidades. También incentiva la gestión del conocimiento al interior de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que las políticas de comunicación interna deben partir de la iniciativa de los directivos y nunca deben dejar de lados las directrices o líneas-guía de la organización.

3.2.1. Orientación de los flujos de comunicación

- **Comunicación descendente:** usualmente escrita, la comunicación descendente es la que fluye desde los directivos o gerentes hacia los demás trabajadores. Es primordial para transmitir la visión y objetivos de la empresa y también se utiliza para dar instrucciones y subrayar problemas. Si se utiliza adecuadamente, generará el sentido de solidez en la organización que repercutirá en su competitividad. Por el contrario, si no es correctamente gestionada puede desembocar en una sobrecarga de información o en una demora en las comunicaciones que afectarían su pertinencia. Los comunicados y reuniones formales son ejemplos de comunicación descendente.
- **Comunicación ascendente:** gracias a esta direccionalidad los trabajadores administrativos y operativos pueden compartir con sus superiores información relevante; constituye además una retroalimentación para los directivos, informar del progreso hacia las metas y examinar el rendimiento. Los buzones de sugerencias y las conversaciones informales que los empleados tienen para hablar de problemas con su jefe inmediato son usos de la comunicación ascendente. El principal obstáculo es que algunas veces los reclamos son silenciados por grupos al interior de la empresa, con el fin de tener la aprobación de los superiores.
- **Comunicación lateral u horizontal:** esta orientación es básica para la gestión del conocimiento. Es la comunicación que se da entre los distintos departamentos y al interior de ellos mediante comunicaciones escritas y reuniones. Ayuda a la cohesión interna y al desarrollo de la organización porque hace los procesos más ágiles y facilitan la coordinación de tareas. Si se produce en una empresa con alta rotación de personal, puede causar rivalidad o puede darse el caso que la especialización de las áreas no favorezcan a la comunicación.

- **Comunicación informal:** es natural pero se vuelve problemática cuando se desborda por inexistencia de canales formales de comunicación. Será considerada perjudicial si sus mensajes afectan a los proyectos.

3.2.2. Soportes de la comunicación interna

- **Medios escritos**

- *Boletín o revista institucional:* es un soporte mixto puesto que tiene contenidos tanto para público interno como para público externo.
- *Periódico mural:* se sigue utilizando en empresas con un extenso número de empleados para informales sobre campañas, actividades y beneficios que van variando de acuerdo a las temporadas.
- *Notas informativas:* se utilizan para difundir temas relacionados a la organización del trabajo por departamentos o áreas.
- *Buzón de sugerencias:* constituyen formularios para hacer llegar una sugerencia o reclamo a los gerentes y directores.

- **Comunicación oral**

- *Reuniones formales*: son aquellas previamente acordadas para conversar sobre el avance de metas y objetivos. Poseen una estructura y usualmente se realiza un balance al final de la reunión.
- *Reuniones informales*: son las conversaciones espontáneas al interior de los departamentos o entre compañeros de distintas áreas sobre aspectos diversos. Crean vínculos de compañerismo pero también pueden crear cadenas de rumores.

- **Medios electrónicos**

- *Intranet*: esta red de uso interno permite ahorrar recursos y organizar la información de acuerdo a las funciones del usuario.
- *Correos electrónicos*: cumplen la función que antes tenían las cartas al personal y las notas informativas. Se utilizan para recordar eventos importantes, programar reuniones y hacer coordinaciones.

4. Identidad corporativa

La identidad corporativa es el resultado de la historia, filosofía y valores de los fundadores de la organización. Configurada desde los inicios de una empresa, se compone de lemas, aplicaciones gráficas, libros de estilo y manuales de procedimientos. La primera manifestación de la identidad corporativa es el nombre de la empresa, y a medida de que la empresa crece se manifestará a través de su cultura organizacional. Puede manifestarse de manera muy concreta como un logotipo o también de forma abstracta como es el caso del sentido de responsabilidad social empresarial. Se debe tomar en cuenta que la identidad se irá nutriendo de los cambios que afecten a la empresa a lo largo del tiempo.

Joan Costa considera que la identidad corporativa es el ADN, la esencia de la empresa. Por otro lado, también posee un efecto en la motivación del personal puesto que crea un sentimiento de pertenencia (haciendo que los empleados se identifiquen con la empresa) y configura la cultura organizacional.

5. Imagen corporativa

La imagen corporativa es el conjunto de percepciones que los distintos públicos (personal directivo, administrativo y operario; sindicatos, competencia, socios estratégicos, medios de comunicación, entre otros) tienen de determinada empresa, de los trabajadores que la conforman, y de los productos y servicios ofrecidos. Si bien los fundadores de la empresa han construido una imagen que desean proyectar, no siempre corresponde a la imagen percibida.

«La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad» (4).

Joan Costa establece que la imagen corporativa está en la memoria personal y en el imaginario colectivo. Es una imagen mental que se forma de acuerdo a percepciones y experiencias pero también en base a la trayectoria de una empresa.

También se puede definir a la imagen corporativa como un conjunto de características que son percibidas y evaluadas en tanto que apelan a los sentidos (como es en el caso de un *jingle* radial, un logotipo, etc.). La imagen corporativa no está conformada únicamente por elementos visuales sino por imágenes sensoriales, en general. Tal es el caso de los productos diseñados especialmente para constituir el *merchandising* de una empresa (bebidas, vestimenta, llaveros).

La importancia de la imagen corporativa radica en que gracias a ella una empresa se posiciona en la mente del consumidor y se diferencia de su competencia. Asimismo, agrega valor a una empresa y es una excelente imagen atrae a mejores colaboradores.

(4) JOAN COSTA. Imagen corporativa en el siglo XXI. Pág. 53.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL HOTEL JW MARRIOTT

1. Semblanza del fundador J. Willard Marriott

John Willard Marriott nació en el Campamento Marriott, en el Estado de Utah (EE. UU.), el 17 de setiembre de 1900. Fue el segundo de ocho hermanos y al crecer rodeado por la naturaleza, se dedicó a atender la granja familiar. Al tener que asumir la responsabilidad de colaborar con su hogar, a los trece años incursionó en la venta de cultivos y animales de granja. Sus ambiciones eran mucho más altas: cuando completó su formación de misionero por dos años en la Iglesia Mormona de Nueva Inglaterra, cursó estudios superiores en la Universidad de Utah.

Fiel a su carácter emprendedor, viajó a Washington D. C. donde inició pequeños comercios. En 1927 contrajo matrimonio con Alice Sheets e inició un negocio de venta de refrescos, que con el tiempo se convirtió en la cadena de restaurantes Hot Shoppes. En 1939 empezó a dar servicio de *catering* y alimentos para las aerolíneas y, posteriormente, fundó la cadena hotelera que denominó Marriott.

J.W. Marriott nunca descansó: se dedicó a añadir sedes, perfeccionar procedimientos y a expandir su empresa. Incluso cuando su hijo John Willard Marriott Jr. (actual presidente y director ejecutivo de Marriott International) tomó las responsabilidades de la empresa, no se retiró y continuó visitando las diferentes locaciones y alternando con los asociados, a quienes siempre consideró como el secreto del éxito de la compañía. «Cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes», solía aconsejar a los gerentes de Marriott, lo cual refleja la piedra angular de la cultura empresarial que instauró.

Padre excepcional de dos hijos (John Willard Jr. y Richard), fue uno de los líderes de la Iglesia Mormona y dedicó parte de su tiempo y recursos financieros a causas benéficas enfocadas a la educación. Antes de su fallecimiento el 13 de agosto de 1985, resumió la filosofía personal que lo condujo a lo largo de su vida: «Un hombre debe seguir siendo constructivo y hacer cosas constructivas. Debe ser parte de las cosas que suceden en este mundo maravilloso. Debe ser alguien con quien se pueda contar. Debe vivir la vida y hacer que cada día cuente, hasta el final».

2. Cadena hotelera Marriott

Para tener conocimiento de las distintas denominaciones que utiliza la cadena hotelera Marriott, revisaremos brevemente los tipos de hoteles con los que cuenta.

- **Marriott Hotels & Resorts:** constituyen la marca insignia de la cadena de hoteles más conocida del mundo. Tiene más de 450 hoteles en todo el mundo.



- **JW Marriott:** corresponde a la marca de hoteles más elegantes de la familia Marriott. Se caracteriza por sus detalles arquitectónicos, alta cocina y óptimo servicio. Hay 51 lujosos hoteles JW Marriott en todo el mundo: 22 en EE. UU., 1 en Canadá, 7 en Latinoamérica (2 en México y 1 en Río de Janeiro, Perú, Ecuador, Venezuela y Costa Rica), 1 en Europa (Rumania), 19 en Asia (5 en China, tres en la India, Indonesia y Tailandia, y 1 en Malasia, Kuwait, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Kazajistán) y 1 en África (Egipto).



- **Renaissance:** estos hoteles están inspirados en la esencia de ciudades históricas, patrimonio de la humanidad.



- **Marriott Executive Apartments:** cuentan con los beneficios de un hotel y la intimidad de un departamento. Asimismo, tienen áreas de trabajo para que los ejecutivos que elijan hospedarse. Están en las 13 ciudades más importantes del mundo.



- **Courtyard:** hospedaje especializado en personas que están de viaje de negocios.



- **Fairfield Inn:** corresponden a la línea de hoteles familiares de atención cálida y precios económicos.



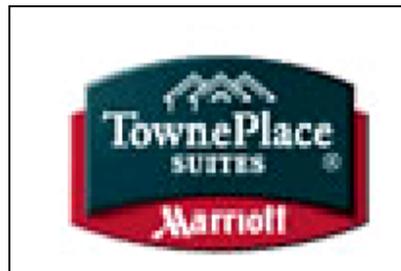
- **Residence Inn:** suites espaciosas con acceso a Internet y cocinas completamente equipadas. Se destacan por organizar veladas y parrilladas los fines de semana.



- **Marriott Conference Centres:** son el espacio donde tienen lugar eventos y congresos destacados. Están estratégicamente localizados cerca de aeropuertos.



- **Towneplace Suites:** cuenta con comodidades para quienes requieren de un alojamiento por semanas o meses.



- **Springhill Suites:** ofrece habitaciones hasta 25% más espaciales que habitaciones de otros hoteles de precio equivalente. Tiene áreas delimitadas para dormir, relajarse o trabajar.



- **Marriott Vacation Club International:** pensado para que las personas o familias que están de vacaciones alternen las visitas a destinos turísticos con el descanso en sus instalaciones.



3. JW Marriott Lima

3.1. Datos de referencia

Nombre	JW Marriott Lima
Forma jurídica	Inversiones La Rioja S. A.
Dirección	Malecón de la Reserva 615, Miraflores
RUC	20334766714
Fecha de constitución	10 de setiembre de 1996
Fecha de autorización municipal de apertura y funcionamiento	26 de junio del 2000
Descripción de denominación JW	Son los más elegantes de la marca Marriott. Hay 51 en total (22 en EE. UU y 29 internacionales)
Ambientes para los huéspedes	Restaurante <i>La Vista</i> , Restaurante <i>Latin Grill</i> , Lobby bar, Business Center y Health Club-Spa
Otros servicios	Servicio a la habitación las 24 horas, caja de seguridad, valet parking, gimnasio, piscina externa y cancha de tenis
Número de estrellas	5
Área	28 779,14 m ²
Número de pisos	25
Número de habitaciones	300
Número de suites	12
Salas de reunión	11

3.2. Plano de ubicación



3.3. Trayectoria

En el 2000, cuando el país ingresaba a una etapa democrática de su historia política y cuando la economía se encontraba estable, JW Marriott Lima abrió sus puertas. Se necesitó una inversión de 64 millones de dólares para que se hiciera posible su inauguración.

Próximo a cumplir su décimo aniversario, JW Marriott Lima ha reclutado a profesionales y técnicos en las áreas de Contabilidad y Finanzas, Desarrollo de Negocios, Comunicaciones, Marketing y Ventas, Recursos Humanos, Ingeniería de Sistemas, Administración de Alimentos y Bebidas y Funciones Operativas, que con intenso trabajo y dedicación han demostrado que es posible llevar adelante un hotel de altísimos estándares de calidad y servicio.

En su trayectoria la empresa ha recibido condecoraciones por su Excelencia de Liderazgo (para su gerente general), Dirección de Ventas y Marketing para la región CALA (Caribe y Latinoamérica), Equipo de Reservas, Excelencia en participación del mercado, Excelencia en Alimentos y Bebidas y Excelencia en servicio al huésped. Su compromiso con el buen clima laboral ha hecho que JW Marriott Lima esté en los primeros puestos del *ranking* del *Great Place to Work Institute* durante el 2003, 2004, 2005, 2006, 2008 y 2009. E el 2009 fue calificada como la segunda mejor empresa para trabajar en el Perú.

Por su parte el hotel también ha establecido un vínculo importante con sus asociados. Es este compromiso que ha llevado a la dirección a preocuparse por aumentar su empleabilidad a través de capacitaciones y oportunidades de desarrollo al interior de la empresa (tanto dentro como fuera del Perú).

4. Competencia

NOMBRE	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Casa Andina	Miraflores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Casa Andina Private Collection</i>: 148 habitaciones, restaurante C, cafetería Sama. • <i>Casa Andina Classic</i> (Centro de Miraflores): 58 habitaciones, restaurante y centros con internet. • <i>Casa Andina Classic</i> (San Antonio): 49 habitaciones, restaurante y centros con internet.
Country Club Lima Hotel	San Isidro	Posee 83 habitaciones. Destacan el restaurante gourmet <i>Perroquet</i> , el lobby bar <i>Los Vitrales</i> , e incluso ofrece un diario local: el <i>Times Digest</i> . Asimismo, su <i>Boulevard Comercial</i> alberga tiendas de primera categoría y al <i>Yaku Spa</i> .
Delfines Hotel & Casino	San Isidro	Con 206 habitaciones, este hotel cuenta con <i>Business Center</i> y <i>Executive Lounge</i> . Entre su oferta culinaria está el <i>Delphos Café</i> y el <i>Oceanus Restaurant Bar</i> . Además, tiene spa y casino.
Hotel Ramada Costa del Sol	Callao	Tiene 130 habitaciones. Cuenta con <i>Business Center</i> , salas para eventos y spa. Su restaurante se llama <i>Sacsayhuamán</i> y su bar, <i>Huairuro</i> .
Meliá	San Isidro	Posee 180 habitaciones. Entre las instalaciones que ofrece está el <i>Business Center</i> , gimnasio, sauna y el restaurante <i>El Tambo</i> .
Miraflores Park Hotel	Miraflores	Cuenta con 84 habitaciones. Con un estilo único destacan el <i>Poissonnerie</i> Restaurante, <i>The Observatory</i> Restaurante y el <i>Dr. Jeckyll and Mr. Hyde Bar</i> . Además cuenta con <i>business center</i> , salas de conferencia, gimnasio, spa y piscina al aire libre.

NOMBRE	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN
QP Hotel	Miraflores	Cuenta con 41 habitaciones. Tiene Business Center y piscina, además del <i>QP Café</i> y el <i>Lounge 360°</i> .
Sheraton Lima Hotel & Convention Center	Cercado de Lima	Tiene 431 habitaciones. Ofrece cancha de tenis, gimnasio, sauna y piscina al aire libre, así como dos restaurantes (<i>La Cúpula</i> , y <i>Las Palmeras</i>) y el <i>Kero Bar</i> . Su Centro de Convenciones posee diez salas de conferencias y eventos.
Sofitel Royal Park Lima	San Isidro	Tiene 81 habitaciones. Su restaurante se llama <i>Le Moliere</i> , y cuenta con lounge bar, centro de negocios, salones para eventos, piscina, gimnasio y sauna.
Sonesta Hotel El Olivar	San Isidro	Tiene 134 habitaciones. Posee dos restaurantes (<i>El Olivar</i> e <i>Ichi Ban</i>), Business Center y piscina al aire libre. Una de las filiales del gimnasio <i>Sportlife</i> se encuentra dentro del hotel.
Swissôtel Lima	San Isidro	Posee 244 habitaciones y entre sus opciones gastronómicas se encuentran: <i>La Locanda</i> , <i>Le Café</i> , <i>La Fondue</i> , <i>Gourmet Deli</i> así como un lobby bar. Por otro lado, cuenta con Business Center, Fitness Center y piscina.

CAPÍTULO IV: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN JW MARRIOTT

1. La tríada empresarial

Los conceptos de misión, visión y valores son componentes importantes para una organización porque la dotan de orientación, permiten a sus integrantes visualizar los objetivos que tiene y también coadyuvan a que el público objetivo identifique y posicione a dicha empresa. La tríada empresarial será un elemento a considerar al momento de motivar y dar vida a la cultura empresarial.

1.1. Misión

La misión responderá a la pregunta: ¿para qué existe la organización? Es el fin primordial, la razón de ser de una empresa; se encarga de materializar la visión. Debe dar una idea clara a los trabajadores, independientemente de su puesto, de qué pretende lograr la empresa. Es a partir de la misión que se pueden establecer planes, objetivos, estrategias y tácticas.

La misión de JW Marriott Lima es «Ofrecer servicios hoteleros innovadores y personalizados con altos estándares de calidad, seguridad y atención, convirtiéndonos en socios estratégicos de nuestros clientes, inversionistas, asociados y de la comunidad».

1.2. Visión

Una visión es un enunciado que expresa la orientación deseada para la empresa, es decir señala hacia dónde desea llegar una organización en el futuro. La visión es la razón que inspira a los trabajadores, su objetivo primordial. Generalmente, no cambia pero debe revisarse continuamente para que los integrantes de una institución estén convencidos que a largo plazo dicha visión se alcanzará.

La mayoría de visiones exitosas se caracterizan por motivar a actuar según los valores de la organización, brindar coherencia a sus políticas y por estar comprometidas con los intereses de su entorno.

La visión de JW Marriott Lima es «Liderar el mercado hotelero del Perú y de la región CALA, superando las expectativas de rentabilidad y satisfacción de clientes, inversionistas y asociados».

1.3. Valores de la organización

En 1998 J. Willard Marriott Jr. escribió *The Spirit to Serve* en conjunto con Kathi Ann Brown. El prólogo estuvo a cargo del consultor empresarial James C. Collins. Este libro contiene su visión personal del crecimiento de Marriott como compañía y contiene los principios de su éxito, que constituyen a su vez los valores de la organización.

Un valor es una creencia permanente que especifica una conducta personal o socialmente aceptable. Los sistemas de valores son creencias organizadas cuya finalidad es indicar a los individuos de una organización los comportamientos apropiados y los estándares para actuar el interior de la organización. Es decir, son ejes de conducta de la empresa y están directamente relacionados con sus propósitos.

En el caso de Marriott, sus valores están expresados en los *Principios básicos del espíritu de servicio*, que se fundamentan en demostrar compromiso, actuar en el momento, usar un toque personal y hacer más de lo esperado.

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ESPÍRITU DE SERVICIO

CARE PRINCIPLES (Principios de nuestra dedicación)	METAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO Y DOMINGO
<p align="center">SHOW OUR COMMITMENT</p> <p align="center">(Demostrar nuestro compromiso)</p>	<p>Los huéspedes, asociados y propietarios ven nuestra dedicación porque:</p>	<p>1.Represento con orgullo a Marriott</p> <p>Soy un embajador de Marriott:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mostrando una actitud positiva. *Hablando del hotel con entusiasmo. 	<p>2.Respeto a los demás</p> <p>Trato a todos respetuosamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Siendo sincero y amable. *Teniendo en cuenta las diferencias personales. *Reconociendo los aportes. 	<p>3.Practico el trabajo en equipo</p> <p>Como miembro de un equipo, trabajo para lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Las metas comunes de mi departamento y del hotel. *La misión y visión de la marca Marriott. 	<p>4.Practico medidas de trabajo seguras</p> <p>Me preocupo de mi seguridad y la de otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Usando técnicas de trabajo seguras. *Respondiendo de forma adecuada en situaciones de emergencia. *Informando sobre cualquier condición insegura. 	<p>5.Respeto el hotel y la comunidad</p> <p>Recuerdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Utilizar los recursos de forma inteligente. *Practicar el mantenimiento preventivo. *Comunicar los problemas de inmediato. 	<p align="center">Revisar y reforzar</p> <p align="center">«Demostrar nuestro compromiso»</p>
<p align="center">ACT IN THE MOMENT</p> <p align="center">(Actuar en el momento)</p>	<p>Los huéspedes saben que satisfaremos sus necesidades porque:</p>	<p>6.Respondo positivamente cuando hablo con los demás</p> <p>Respondo positivamente y demuestro mi interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Me concentro en el huésped. *Escuchando con atención y mirándole a los ojos. *Respondiendo con sinceridad y, si es apropiado, diciendo: «Será un placer encargarme de esto por usted». *Usando el nombre del huésped, si lo sé. *Asegurando su completa satisfacción. 	<p>7.Uso el proceso L.E.A.R.N. para deleitar la huésped</p> <p>Demuestro interés por los problemas de los huéspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Me encargo personalmente del problema. *Utilizando el proceso L.E.A.R.N. para resolver el problema, complacer al huésped y ganarme su confianza. 	<p>8.Conozco el hotel</p> <p>Puedo responder las preguntas de los huéspedes porque conozco:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Las instalaciones y servicios del hotel. *Las atracciones y servicios locales. 	<p>9.Anticipo las necesidades</p> <p>Anticipo las necesidades de los huéspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Buscando indicaciones. *Escuchando con atención. *Actuando antes de que me lo pidan. 	<p>10.Mis acciones se basan en mis conocimientos</p> <p>Cada día aseguro el éxito del hotel:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Conociendo a las personas muy importantes (VIP), los huéspedes asiduos y los huéspedes de gran valor del hotel. *Acomodando proactivamente sus necesidades especiales. 	<p align="center">Revisar y reforzar</p> <p align="center">«Actuar al momento»</p>

<p>USE A PERSONAL TOUCH</p> <p>(Usar un toque personal)</p>	<p>Nuestros huéspedes se sienten bienvenidos y apreciados porque:</p>	<p>11. Doy la bienvenida a cada huésped</p> <p>Saludo a cada huésped con entusiasmo sincero usando la norma 15/5:</p> <p>*A 15 pies (4.5 m) de distancia hago contacto visual y sonrío. *A 5 pies (1,5 m) de distancia, mirándole a los ojos, saludo al huésped según el momento del día. *Digo: «Bienvenido(a) al hotel o a mi área».</p>	<p>12. Uso la etiqueta telefónica</p> <p>Contesto el teléfono con profesionalismo:</p> <p>*En menos de tres timbres. *Con una sonrisa en la voz. *Usando el nombre del cliente si es apropiado. *Pregunto a la persona que llama, «podría esperar un momento, por favor?». *Permito que la persona que llama finalice la llamada.</p>	<p>13. Me concentro en las necesidades personales</p> <p>Ofrezco información y servicios basándome en las necesidades específicas y el motivo del viaje del huésped.</p>	<p>14. Doy un toque personal a la estadía del huésped</p> <p>Observo y escucho para:</p> <p>*Aprender las preferencias del huésped. *Registrarlas. *Actuar de acuerdo con ellas siempre que sea posible.</p>	<p>15. Hago que cada huésped se sienta apreciado</p> <p>Soy amable con todos los huéspedes:</p> <p>*Deteniendo cualquier conversación o tarea para atenderlos. *Haciendo contacto visual y sonriendo. *Si es apropiado, preguntando si puedo ayudar en algo. *Utilizando su nombre.</p>	<p>Revisar y reforzar</p> <p>«Usar un toque personal»</p>
<p>GO THE EXTRA MILE</p> <p>(Hacer más de lo esperado)</p>	<p>Nuestros huéspedes se sienten especiales porque:</p>	<p>16. La primera expresión que doy es excelente</p> <p>Me aseguro de que la primera impresión que doy sea siempre excelente.</p> <p>*Con mi aspecto personal. *Con el aspecto de mi área. *Siguiendo el principio «limpie su área» en todo el hotel.</p>	<p>17. Soy flexible</p> <p>Cuando respondo a las solicitudes de los huéspedes, me aseguro de que cada uno de ellos esté satisfecho:</p> <p>*Haciendo preguntas para aprender más. *Determinando sus necesidades. *Pensando en maneras creativas de decir que sí.</p>	<p>18. Soy un anfitrión cortés</p> <p>Soy más que mi profesión. Me intereso en cada huésped:</p> <p>*Preparándome para su llegada. *Durante su estadía, demostrando que es un placer para mí tenerlo en el hotel. *Animándole a que regrese.</p>	<p>19. Hago más</p> <p>Me encargo yo mismo de atender a los huéspedes:</p> <p>*Aprovechando cualquier ocasión para hacer más de lo que me solicitan. *Haciendo más de lo esperado, siempre que sea posible, para que los huéspedes se sientan especiales.</p>	<p>20. Demuestro un aprecio genuino</p> <p>Demuestro un aprecio genuino agradeciendo personalmente a cada huésped:</p> <p>*Que cene en nuestro restaurante. *Que elige nuestro hotel. *Que comparte su opinión con nosotros. *Que regresa.</p>	<p>Revisar y reforzar</p> <p>«Hacer más de lo esperado»</p>

2. La gráfica

Los símbolos gráficos y colores corporativos son los que hacen que se identifique a JW Marriott como hotel líder en su rubro. La gráfica es otro elemento que colabora con el sentido de pertenencia en una empresa.

«La calidad cultural de la gráfica institucional opera como uno de los indicadores más alusivos de la calidad de la organización que la posee» (5).

Para el reconocimiento inmediato de clientes internos y externos se han tomado en cuenta parámetros tales como:

- **Suficiencia:** cumple con la necesidad de identificación por su público objetivo a través de los símbolos, que representan elegancia y exclusividad.
- **Vigencia:** la gráfica de JW Marriott ha permanecido durante su trayectoria y no pierde validez ni actualidad aunque no mute según las tendencias.
- **Legibilidad:** indica el grado de reconocimiento visual. Se refiere también a que pueda leerse con rapidez y comprendido con facilidad.

(5) CHAVES, Norberto y BELLUCCIA, Raúl. Marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Pág. 43.

2.1. Simbología de su logotipo

El grifo, símbolo de los hoteles JW Marriott, es un animal fantástico de la mitología griega que tiene la cabeza y el busto de águila, el cuerpo de león y la cola de serpiente o escorpión. Según la leyenda, el grifo era un ave dorada y codiciosa que custodiaba tesoros encomendados por los dioses del Olimpo.

En la heráldica, el grifo ha sido utilizado en estandartes y escudos para representar la fuerza, el valor y la vigilancia.



2.2. Significado de los colores corporativos

Dos son los colores de JW Marriott: el azul y el dorado. El azul representa la lealtad, la confianza y la inteligencia. En la heráldica representa la sinceridad y la piedad. Es adecuado para representar productos relacionados con la limpieza personal o industrial. Asimismo, es frecuentemente utilizado para las nuevas tecnologías. Cabe resaltar que es un color típicamente masculino.

El dorado representa la sabiduría y la fe. Es utilizado para productos relacionados con el poder y el lujo.

3. Soportes de comunicación interna en JW Marriott

Son seis los soportes de comunicación interna presentes en el hotel. Los más utilizados son los periódicos murales (que cuentan con información relevante para el asociado y suelen destacar los premios y beneficios de manera ágil y amena) y la comunicación oral que se desarrolla a través de reuniones periódicas. Por otro lado, la comunicación vía Intranet es descendente mientras que las sugerencias son parte de la comunicación ascendente (para expresar desacuerdos y objeciones). Finalmente, la televisión interna es utilizada para aconsejar y entretener, y las buenas prácticas constituyen acciones para reconocer e incentivar a los asociados fundamentalmente.

3.1. Los periódicos murales

Son vitrinas de carácter informativo y educativo que se actualizan mensualmente o cuando es necesario. Son trece distribuidas a lo largo del recorrido de los asociados:

- **De premiación:** cobertura y fotografías de los eventos de premiación.
- **De salud:** brinda consejos útiles referidos a este tema.
- **Cuadro de la oficina regional:** con información de la región CALA (Caribe y Latinoamérica).
- **De beneficios:** con los programas implementados para asociados.
- **Desarrollo de talento:** información sobre capacitación.

- **Cuadro de promociones:** muestra las posiciones disponibles y las fotos de los empleados transferidos o promovidos.
- **De nominados:** selección de los candidatos a ser empleados del mes. Incluye foto, nombre y breve argumento que sustenta por qué fue nominado.
- **De bienvenida:** fotos de los nuevos asociados.
- **Talentos de exportación:** fotos de los asociados transferidos a otras sedes internacionales.
- **Básico del día:** se publica diariamente un principio básico que refleja los valores de la organización.
- **Actividades y metas:** muestra eventos (como almuerzos, reuniones, fiestas navideñas) y objetivos trazados por el hotel.
- **De cumpleaños:** fotos de los asociados que cumplieron años en el mes.

3.2. Comunicación oral

- **Reunión del Comité Ejecutivo:** el gerente general y los directores de Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Ingeniería, Alimentos y Bebidas y Operaciones se reúnen una vez por semana para revisar el avance de los proyectos y objetivos del año, así como para hacer un balance de los resultados obtenidos y prestar atención a los problemas que podrían acontecer.
- **Reunión del Staff:** el Comité Ejecutivo y los gerentes (subdirectores) se reúnen cada quince días para revisar el clima organizacional, el presupuesto y los eventos especiales que tendrán lugar en el hotel.

- **Reunión departamental mensual:** dentro de cada área, los asociados se reúnen para tratar temas relacionados a la satisfacción del personal, seguridad laboral, resultados financieros, capacitación, entre otros.
- **Reunión departamental diaria:** diariamente en cada área durante 15 minutos se revisa un principio básico del espíritu de servicio y se comenta el contenido del informativo del día que contiene los eventos del día, cumpleaños, frase de día así como un recordatorio de las metas de JW Marriott Lima para este año.
- **Town Hall Meeting:** reunión trimestral con todos los empleados.

3.3. Comunicación escrita vía Intranet

A nivel corporativo, consiste en comunicaciones para mantener continuamente a los asociados.

- **Chairman's Message:** el mensaje anual del presidente J. Willard Marriott, Jr. está dirigido a todos los asociados.
- **Admin Bulletin:** este boletín comunica noticias, lanzamientos de prensa y anuncios internos tanto a asociados como a dueños de la empresa. No tiene una periodicidad fija.
- **Marriott World Express:** es una publicación semanal en línea que contiene noticias y permite a los asociados anunciar reuniones, eventos, programas de capacitación e historias de los asociados.

3.4. Sugerencias

JW Marriott mantiene una actitud de escucha hacia sus asociados, por lo que cuenta con las siguientes instancias:

- **Speak out! Program:** es un formulario que permite a los asociados hacer llegar sus preguntas, quejas y sugerencias al gerente respectivo en las oficinas corporativas de Marriott.
- **Café con Tom:** cada quince días el gerente general del hotel tiene una reunión informal con un pequeño grupo (de siete a diez asociados) para conversar sobre diversos temas. Esta reunión es el espacio ideal para hacer llegar inquietudes y brindar sugerencias y tips de forma directa. El café se realiza en un centro comercial cercano al hotel y, para que los asociados de distintos turnos tengan oportunidad de participar, se puede dar de mañana, tarde o noche.

3.5. Televisión interna

El sistema de televisión interna Marriott TV difunde tanto los eventos que realiza el hotel como los reconocimientos a los asociados. Asimismo, brinda información nutricional y consejos para hacer ejercicios (para fomentar un estilo de vida saludable). De formato divertido, su programación se difunde en la cafetería del hotel y está dirigida a todos los asociados del hotel.

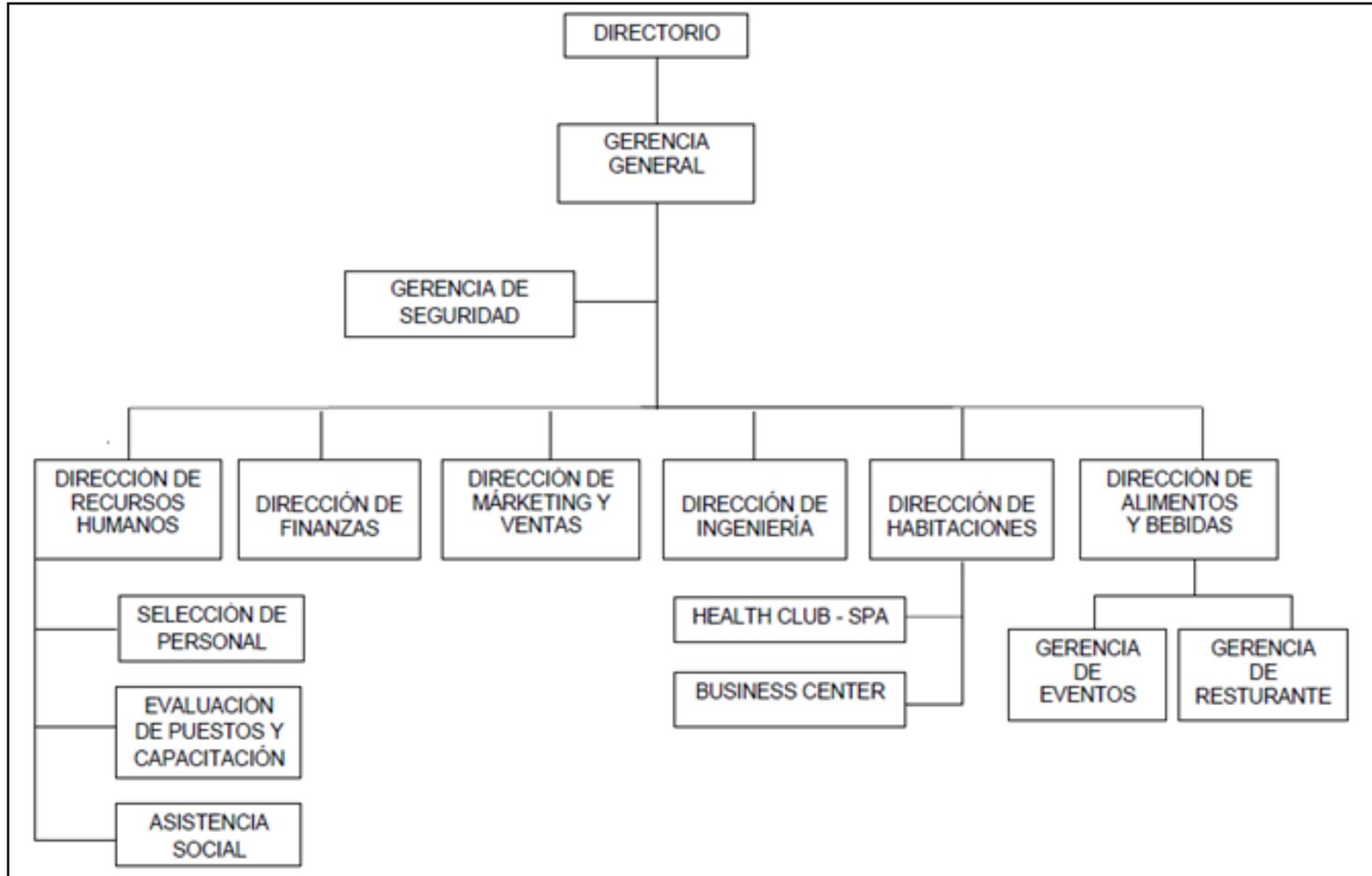
3.6. Buenas prácticas

Las buenas prácticas son la confirmación que existe una coherencia entre el decir y el hacer. Las siguientes acciones comunican qué importante es para la empresa velar por el bienestar de los asociados y además coadyuvan a lograr un buen clima laboral:

- **Reconocimiento al Mejor Asociado:** el asociado ganador del mes recibe el trofeo Nominado del Mes, así como un vale de consumo de US\$ 100 y un premio a escoger (masaje, almuerzo o lonche para dos en el hotel).
- **Innova Marriott:** concurso que premia con US\$ 1 000 al asociado que aporte la mejor idea que tenga un impacto positivo en el servicio al cliente, el clima laboral, las ventas o las finanzas.
- **Semana de la Apreciación del Asociado:** se realizan campeonatos deportivos, tardes de talentos y comidas a cargo del Comité Ejecutivo y el gerente general.
- **Feria Hago Más:** reconocimiento escrito al esfuerzo y buen trabajo de los asociados mediante diversos bonos económicos que, posteriormente, le permitirán concursar en entretenidas jornadas donde se pueden ganar premios.

- **Prácticas internas:** programa que permite al asociado conocer un área distinta en la cual se desempeña para realizar prácticas profesionales.
- **Planes de sucesión:** los jefes de departamento y el Comité Ejecutivo elaboran anualmente el plan de sucesión de las posiciones gerenciales de la empresa y los planes de desarrollo de cada persona identificada como sucesor.
- **Premio a la Excelencia Marriott:** los asociados cuyos hijos obtengan las mejores calificaciones en el colegio son premiados con vales para la compra de útiles escolares.
- **Venta de garaje:** remate a precios simbólicos de objetos y muebles que están en buen estado y en desuso para la empresa.
- **Distribución del servicio y propinas:** sin realizar distinciones entre las posiciones que ocupan los asociados, este monto se distribuye en partes iguales.

4. Organigrama



CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

1. El Departamento de Finanzas

En JW Marriott Lima trabajan 16 asociados encargados de analizar y canalizar los recursos de la empresa. Esta área tiene entre sus funciones llevar un balance de los ingresos y egresos, elaborar presupuestos y controlar que los recursos sean utilizados con eficacia y eficiencia. El Departamento de Finanzas, área clave para el éxito económico y el futuro de la organización, también brinda información importante con respecto al avance y logro de metas cuantitativas.

En el siguiente cuadro observamos las formaciones y puestos de los 16 asociados de Finanzas:

PUESTO	FORMACIÓN
Director de Finanzas	Economista
Asistente de Contraloría	Contadora
Asistente Administrativa	Administración para Asistentes
Asistente para Planillas e Impuestos	Contadora
Asistente de Impuestos	Contador
Supervisor de Contabilidad	Contadora
Auditor de Ingresos	Contador

PUESTO	FORMACIÓN
Asistente de Tarjetas de Crédito	Contadora
Asistente de Cuentas por Cobrar	Administrador en Hotelería y Turismo
Supervisor de Cuentas por Cobrar	Ingeniero Industrial
Cajero General	Ingeniero Industrial
Asistente de Archivo y Recepción de Mercadería	Contador
Gerente de Compras	Ingeniera Industrial
Gerente de Sistemas	Ingeniero de Sistemas
Asistente de Sistemas	Ingeniero de Sistemas
Auditor Nocturno	Economista

Se eligió al Departamento de Finanzas como el indicado para encuestar y otorgársele un Plan de Comunicación Interna porque desde los años de fundación del hotel demostró poca motivación y fidelización, en comparación con las demás áreas. Asimismo, los resultados del AOS del Departamento de Finanzas no fueron satisfactorios.

2. Herramientas de diagnóstico

2.1. El AOS

El AOS (*Associate Opinion Survey*) es un indicador del grado de fidelidad que tiene el asociado con Marriott. Esta encuesta diseñada por la cadena hotelera es muy importante para la empresa y refleja de su filosofía: «Trate bien a los asociados y ellos tratarán bien a sus huéspedes», puesto que los asociados con un alto grado de compromiso permanecen más tiempo en la empresa y dan un buen servicio a los huéspedes. Esto repercute de forma positiva en las ganancias. Además los asociados satisfechos significan baja rotación, niveles más altos de satisfacción del huésped y un ambiente de trabajo más productivo.

Todos los hoteles de la familia Marriott participan anualmente en esta encuesta de 60 preguntas. Una empresa externa es la que se encarga de generar un reporte que es posteriormente analizado por gerentes y supervisores. Finalmente, los resultados son compartidos con todos los asociados y se hacen planes de mejora.

Las preguntas que se hacen son acerca de la opinión general, ambiente de trabajo, los compañeros de trabajo, el liderazgo del hotel, los niveles de servicio al huésped, el desarrollo de la carrera del asociado y de Marriott como empresa. Todos estos temas señalan dos factores claves en la satisfacción del asociado: índice de liderazgo del hotel e índice de compromiso al trabajo.

Cabe resaltar que el contenido del AOS es conocido únicamente por los asociados de Marriott y sus resultados anuales son confidenciales; sin embargo, se observó a través de cuadros comparativos que los puntajes del Departamento de Finanzas no era satisfactorio en lo que a liderazgo y compromiso se refiere, en tanto que sus asociados:

- No disfrutaban de las actividades que desempeñaban habitualmente.
- Consideraban que su supervisor no brindaba la motivación necesaria
- Demandaban más colaboración por parte de sus compañeros.
- Requerían consejería con respecto al desarrollo de su carrera en empresa.

2.2. Encuesta a los asociados

La encuesta es una herramienta fundamental para estudiar las relaciones sociales y conocer el comportamiento de grupos de interés. Esta técnica permitirá obtener información relevante para la investigación debido a que los asociados del área de finanzas son los más indicados para verificar el grado de conocimiento de los valores empresariales, señalar su grado de motivación y fidelización, entre otras preguntas relacionadas a la comunicación interna.

El carácter impersonal de la encuesta y el hecho de que pueda realizarse a la totalidad del universo (los 16 asociados que integran el área), eleva la eficacia de la técnica que, a la par con el análisis FODA y el AOS, ayudarán a la configuración del Plan de Comunicación Interna.

- **Formulación**

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

- 1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?**
a) Mucho b) Regular c) Poco
- 2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?**
a) Sí b) No
- 3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?**
a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
- 4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?**
a) Mucho b) Regular c) Poco
- 5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?**
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
- 6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?**
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
- 7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?**
a) Sí b) No
- 8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?**
a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
- 9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?**
a) Sí b) No

10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?

- a) Un mayor salario
- b) Más beneficios sociales
- c) Mejor ambiente laboral
- d) Otros incentivos. Especifique_____

Muchas gracias por su participación.

• **Tabulación**

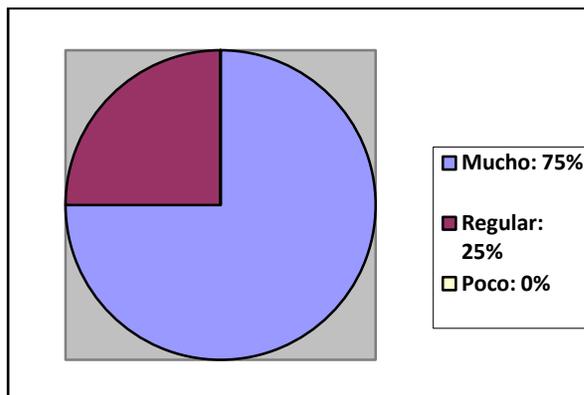
1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?

a) 12= 75%

b) 4= 25%

c) 0= 0%

La mayoría de asociados efectivamente pone en práctica los valores que conoce, lo cual demostraría que el periodo de inducción de los asociados ha sido satisfactorio.

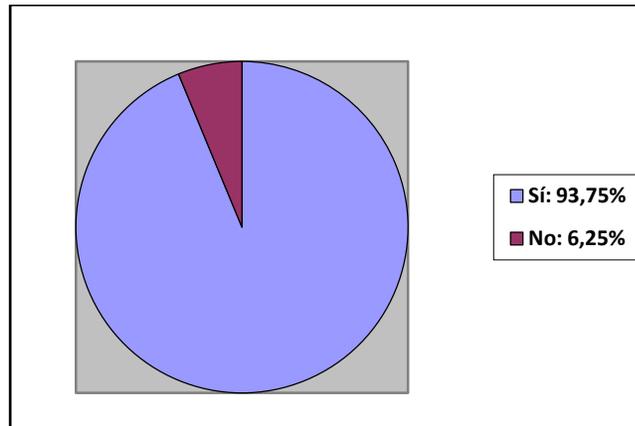


2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?

a) 15= 93,75%

b) 1= 6,25%

La respuesta mayoritaria refleja que se está a gusto en relación al ambiente de trabajo.



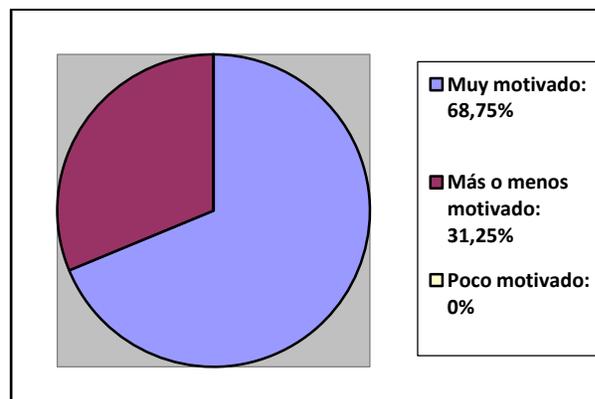
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?

a) 11= 68,75%

b) 5= 31,25%

c) 0= 0%

La mayoría se encuentra muy motivado por sus funciones cotidianas, pero hay un grupo significativo que no se encuentra tan motivado. Esto podría reflejar que hay un desbalance con respecto a las expectativas de los asociados.



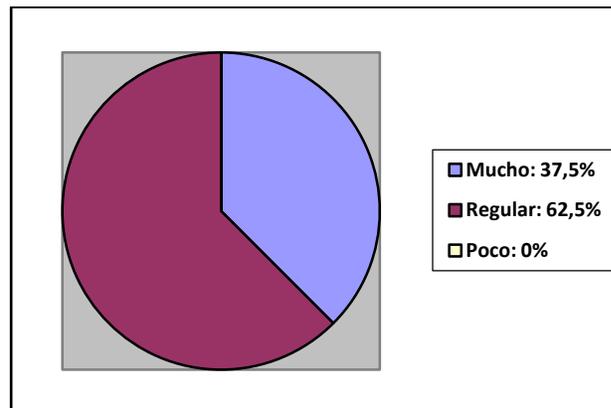
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?

a) 6= 37,5%

b) 10= 62,5%

c) 0= 0%

Si bien hay un grupo que se siente recompensado, hay un grupo mayor que no está tan recompensado con respecto a lo que aporta a la empresa. Esto podría reflejar que el descontento puede darse por un desequilibrio entre lo que se da y lo que se recibe.



5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?

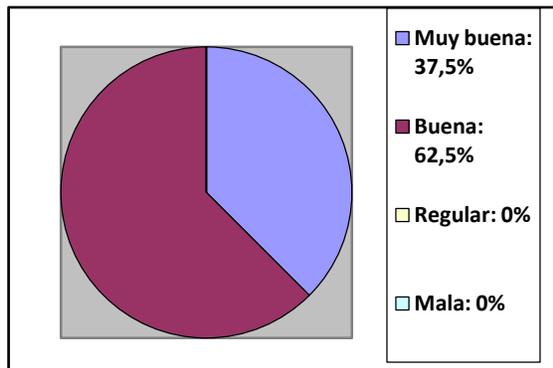
a) 6= 37,5%

b) 10= 62,5%

c) 0= 0%

d) 0= 0%

Han calificado positivamente al supervisor inmediato (director de Finanzas).



6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?

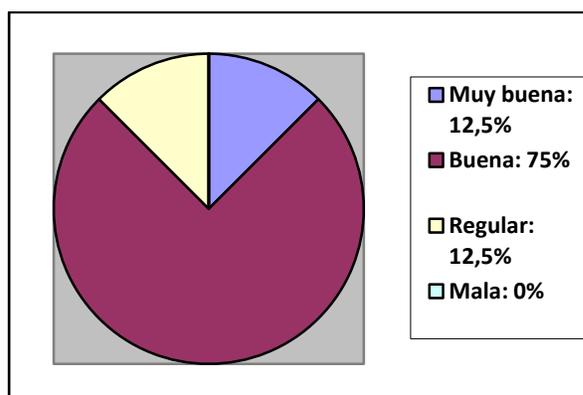
a) 2 = 12,5%

b) 12 = 75%

c) 2 = 12,5%

d) 0 = 0%

La mayoría califica positivamente la comunicación interdepartamental. Pero definitivamente podría ser aún mejor.

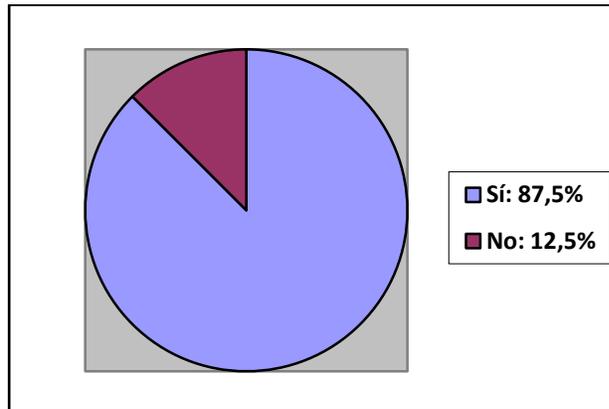


7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?

a) 14= 87,5%

b) 2= 12,5%

Casi todos los asociados de Finanzas han afirmado que tienen interés en participar en los eventos internos pero habría esto difiere de la asistencia real a los eventos.



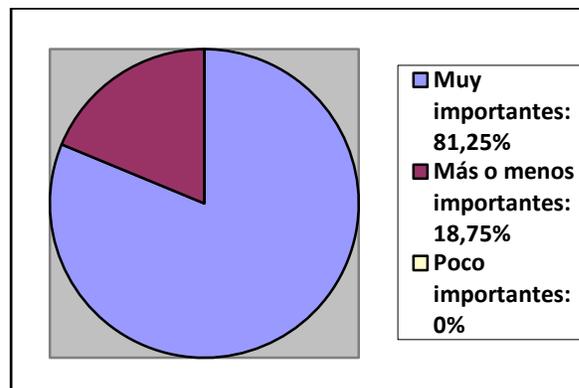
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?

a) 13= 81,25%

b) 3= 18,75%

c) 0= 0%

Las capacitaciones que brinda la empresa son valoradas por los asociados.

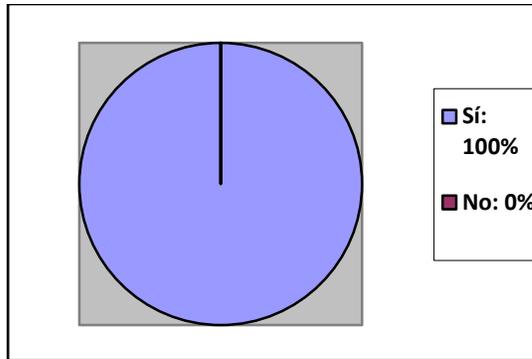


9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?

a) 16= 100%

b) 0= 0%

Todos han afirmado que existe un equilibrio entre la vida personal y laboral.



10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?

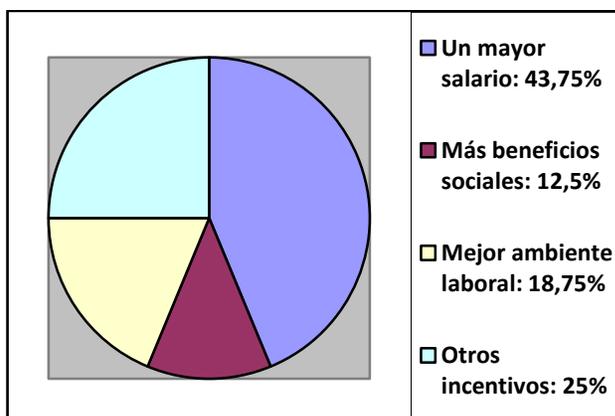
a) 7= 43,75%

b) 2= 12,5%

c) 3= 18,75%

d) 4= 25% *Especifique: bonos, cumplimiento con el plan de vacaciones, definición de líneas de carreras profesionales, capacitación.

La alternativa que más motivaría a un asociado de Finanzas es un mayor salario (lo cual no es competencia de la comunicación), seguida de otros incentivos (entre ellos, cumplir con el plan de vacaciones y definir carreras profesionales). En tercer lugar se encuentra el mejor ambiente laboral (que está muy relacionado con la comunicación interna) y en último lugar, los beneficios sociales.



- **Interpretación de resultados**

El conocimiento y puesta en práctica de los valores de la empresa es bastante satisfactoria (75%). Todos consideran que hay un buen balance entre la vida personal y laboral, y casi todos los asociados de Finanzas (a excepción de uno) indican sentirse a gusto en su ambiente de trabajo. Esto quiere decir que los objetivos de comunicación interna referidos a informar sobre la cultura corporativa e incidir sobre el clima laboral podrían darse por cumplidos.

Sin embargo, la motivación podría incrementarse: hay un grupo representativo (5 asociados) que podría estar mucho más motivada para realizar su trabajo. Y esto se refleja también cuando observamos que hay un 62,5% que no se siente tan recompensado por su desempeño. En general, existe interés en las capacitaciones y en los eventos programados, pero estos se podrían enfocar aún más en áreas de interés específicas.

Por otro lado, la comunicación con el supervisor inmediato es buena mientras que la interacción con otros departamentos del hotel no es tan buena como la anterior.

Finalmente, cuando se les pregunta qué podría motivarlos más, responden en primer lugar una mayor remuneración, diversas propuestas planteadas por ellos mismos (bonos, cumplimiento con plan vacacional, definición de líneas de carrera y capacitación), un mejor ambiente laboral y, por último, más beneficios sociales.

2.3. Matriz FODA

La matriz FODA se elaboró tomando en cuenta fundamentalmente la encuesta aplicada a todos los asociados del Departamento de Finanzas y su interpretación. Pero también complementaron el análisis los resultados del AOS de los últimos dos años y el análisis de la información corporativa.

- **Fortalezas:** los puntos a favor son la sólida cultura empresarial y su conocimiento por parte de los asociados. También el hecho que la comunicación con el supervisor sea buena.

F1: Que JW Marriott proporcione lineamientos-guía claros a sus asociados.

F2: Que el personal conozca y practique los valores de la empresa.

F2: Que exista un balance entre la vida laboral y la vida personal.

F3: Que la comunicación con el supervisor inmediato sea adecuada.

- **Debilidades:** los puntos débiles son que el asociado de Finanzas no se encuentre a gusto con sus funciones y que no se interrelacione tan bien con otras áreas. Tampoco encuentra motivación en su supervisor ni una línea de carrera clara.

D1: No disfrutar de las actividades que habitualmente desempeña como parte de su trabajo.

D2: Comunicación inadecuada entre los departamentos de la empresa.

D3: No contar con una buena motivación por parte del supervisor.

D4: Falta de orientación en cuanto a la línea de carrera profesional se refiere.

- **Oportunidades:** sería necesario mejorar el clima laboral y programar actividades de interés para los asociados. Será de suma importancia la definición de líneas de carrera y programación de vacaciones.

O1: Que las capacitaciones y eventos de la empresa estén más focalizados en las áreas de interés del los asociados del Departamento de Finanzas.

O2: Hacer los ajustes necesarios para mejorar el ambiente laboral.

O3: Dar la información necesaria el asociado de Finanzas en lo que se refiere a explicación de sus funciones, colaboración con los compañeros, programación de sus vacaciones (y otros beneficios que pudieran tener) y definición de líneas de carrera.

- **Amenazas:** el escenario que podría presentarse en caso de no hacer cambios se caracterizaría por rotación de los asociados, egresos y baja productividad.

A1: Que baje la productividad si no se realizan las mejoras necesarias.

A2: Que existan una alta rotación del personal.

A3: Que el personal que tiene más tiempo en el área opte por irse a alguna empresa de la competencia que le ofrezca mayores beneficios.

2.4. Cruce de FODA

- **F2 + D1:** repasar el principio básico N. 1 (*Demostrar nuestro compromiso*) que se refiere precisamente a representar con orgullo a la empresa, fomentar el respeto y trabajar en equipo. Al rescatar este valor de Marriott, se estaría fomentando que los asociados del área encuentren pasión por su trabajo.
- **F3 + D3:** aunque la comunicación con el supervisor o jefe inmediato es adecuada, es frecuente que el asociado no halle la motivación por lo que sería aconsejable el estilo de liderazgo.
- **D2 + O2:** una comunicación inadecuada con otras áreas de la empresa puede desencadenar un ambiente laboral no satisfactorio. Este problema podría tratarse en la reunión que Recursos Humanos tiene con el área.
- **F3 + D4 + O3:** aprovechando la buena comunicación tienen los asociados del área con su supervisor inmediato, se debería tratar el tema de la línea de carrera profesional y la delimitación de cada puesto. Asimismo, un representante de Recursos Humanos podría explicar a profundidad los beneficios adicionales, plan de vacaciones, etc. en una reunión con los asociados de Finanzas.
- **A3 + O3:** es precisamente esta información la que podría contribuir a que los asociados más talentosos no egresen para trabajar en empresas del mismo rubro.

CAPÍTULO VI: EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. El Plan de Comunicación

El plan de comunicación es un instrumento o guía que de gran utilidad para que la organización mejore significativamente sus procesos, clima laboral y el desempeño de sus trabajadores.

Todo plan de comunicación requiere de una auditoría o diagnóstico previo, después del cual se plantean los objetivos y estrategias, así como las acciones y su seguimiento. En esta investigación, la auditoría corresponde al análisis de la organización que se ha realizado previamente así como la aplicación de técnicas de diagnóstico tales como el AOS, la encuesta y el análisis FODA.

«El plan de comunicación viene a ser el programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación» (6).

Todo plan de comunicación debe ser concebido como una herramienta de gestión. En este caso, el plan de comunicación potenciará la comunicación interna de un área en particular de la empresa.

(6) PETIT CARO, Antonio. *“El Plan de Comunicación: génesis y desarrollo”*. En: BEL MALLÉN, José Ignacio. Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. Pág. 171.

2. Propósito del Plan de Comunicación Interna

2.1. Objetivo general

- Maximizar los efectos de la comunicación interna del Departamento de Finanzas del Hotel JW Marriott Lima.

2.2. Objetivos específicos

- Motivar a los asociados a través de la comunicación interna.
- Fidelizar a los asociados a través de la comunicación interna.

3. Conceptos de motivación y fidelización

La motivación es, en este contexto, toda acción para animar a los empleados a cumplir con los objetivos propuestos. Para ello se pueden utilizar estímulos como una buena remuneración, un adecuado clima organizacional, programas de capacitación y condiciones de contratación atractivas. La motivación será la movilizadora de acciones y esfuerzos por cumplir con las metas de la organización.

En la escala de motivaciones de los trabajadores sigue siendo una prioridad el buen salario, y en segundo los beneficios sociales. Aunque estén por debajo del sueldo y otros beneficios, un buen ambiente laboral y un excelente trato pueden hacer la diferencia cuando se trata de decidir a qué empresa postular o cuánto tiempo permanecer en ella, especialmente si se trata de empresas del mismo rubro y con similares condiciones de empleo.

Fidelizar al grupo humano que forma parte de una organización es uno de los modos más eficaces para promocionarla positivamente, puesto que empleados satisfechos y fieles tratarán mejor a los clientes. La fidelización de empleados con mayor potencial es crucial puesto que ellos pueden brindar aportes importantes y enseñar mejor a los nuevos empleados sobre el funcionamiento de la institución; también contribuyen a una rotación menor de personal. Un cliente interno fiel será aquel que haya internalizado los valores de la empresa y que debido al compromiso mutuo (el de la empresa y él mismo) no opte fácilmente por decidir trabajar en otra organización.

Como es de suponer, la fidelización no se da nunca de forma absoluta, al 100%, sino que está condicionada por los cambios al interior de la empresa, el

desarrollo de línea de carrera de cada trabajador y los factores externos (como la proliferación de empresas que del mismo rubro). Y no solo depende de los beneficios que la empresa otorgue sino también de la automotivación de los trabajadores.

Con una adecuada gestión de la comunicación interna, el Departamento de Finanzas puede convertirse en un equipo de alto rendimiento que obtenga niveles superiores de cooperación entre sus miembros porque la motivación jugará un rol importante en el cumplimiento de metas en equipo.

4. Estrategias y tácticas

4.1. Demostrar compromiso

- El supervisor o jefe del área repasará el principio *Demostrar nuestro compromiso* y será quien lidere los cambios al interior de la sección para motivar y fidelizar a los asociados.
- El supervisor o jefe del área y un representante del área de Recursos Humanos conversará con cada uno de los asociados para revisar sus competencias, habilidades, funciones específicas de su puesto, progresos al interior de la empresa y sus expectativas de proyección en ella.
- Las personas que puedan ser identificadas por su alto desempeño y potencial deben tener un desarrollo de carrera rápido y claro porque podrían migrar a otra empresa de la competencia donde hayan mayores oportunidades de crecimiento de personal.
- Incluir el siguiente Decálogo de Comunicación Interna:

1. **COMPARTIR** la cultura empresarial con los integrantes de la empresa desde que estos son contratados.
2. **INFORMAR** sobre los objetivos y estrategias que se plantea el departamento.
3. **FOMENTAR** la buena comunicación al interior de los equipos de trabajo.
4. **FORTALECER** la autonomía de las acciones de los asociados.
5. **MOTIVAR** el compromiso hacia la empresa mediante herramientas de comunicación.
6. **PROMOVER** el aprendizaje permanente al interior de la empresa.
7. **ESCUCHAR** a los asociados para aprender de ellos.
8. **VALORAR** la comunicación interpersonal como la primera y más efectiva forma de comunicación.
9. **TENER** como eje de toda comunicación a la persona humana.
10. **DESTACAR** que el cliente interno difunde la imagen de la empresa.

4.2. Integración

- Las tensiones que existan al interior del departamento deben tratarse con la coordinación del supervisor preferentemente. De igual modo, si existieran conflictos con otras áreas deben canalizarse de manera positiva a fin de que todas las áreas puedan trabajar fluidamente.
- Incentivar la participación en actividades extralaborales como la práctica de un deporte o la participación en obras de bien social (la satisfacción de retribuir a los demás con tiempo y esfuerzo brinda grandes satisfacciones personales).
- Programar cursos de capacitación y eventos internos que sean del interés de los asociados del área para incentivar su participación.
- No olvidar acciones de reconocimiento individual y grupal tales como el otorgamiento de vales de consumo para el spa o el restaurante del hotel, y el obsequio de horas libres cuando se ha alcanzado una meta importante.

4.3. Asertividad de los líderes

- Sacar el máximo provecho a todas las reuniones: para lo cual se seguirá las características de las *5 star meetings*: propósito, agenda, estilo, reportes y *time keeper*. Es decir que el jefe del área anunciará con anticipación las reuniones que tendrán un objetivo y una forma de conducirse (formal o informal). De cada una de ellas se hará un balance.
- Promover un estilo de liderazgo afiliativo y participativo. Según Daniel Goleman, el estilo afiliativo se distingue por crear armonía en las relaciones y por tanto fomenta buenas relaciones y una comunicación asertiva. Es ideal para situaciones de estrés y motivar el trabajo en equipo. Por otro lado, el estilo participativo fomenta el consenso a través de la participación. Se caracteriza porque la colaboración va de la mano con el liderazgo. Es exitoso para obtener aportes de empleados talentosos y generar compromiso.
- Promover la celebración de los éxitos individuales y grupales porque se favorecerá la expresión de emociones positivas y se reforzará el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Resaltar el mensaje que JW Marriott Lima es una empresa integradora, con igualdad de oportunidades, que respeta y confía en sus asociados.

5. Indicadores de seguimiento

5.1. Cuantitativos

- Mejores resultados en la encuesta AOS 2010.
- Mayor índice de asistencia e intervenciones durante las reuniones periódicas.
- Mayor índice de participación en eventos internos.
- Más inscripciones en las capacitaciones programadas.

5.2. Cualitativos

- Mejora en el trabajo de equipos interdisciplinarios.
- Mejora en el clima laboral.
- Menor rotación de personal.
- Mejor comunicación y liderazgo por parte del líder del Departamento de Finanzas.

CAPÍTULO VII: RESUMEN

1. Principales resultados

1.1. El desarrollo de la línea de carrera

La principal carencia en materia de comunicación interna del asociado de Finanzas es la falta de orientación sobre su desarrollo de línea de carrera. Si bien es responsabilidad tanto de los trabajadores como de las organizaciones hacerse cargo de su desarrollo profesional, se trata también una de las funciones del área de Recursos Humanos prepararlos para los cambios al interior de la organización y para desarrollar su potencial.

La tendencia en el Perú es que debido a la poca estabilidad laboral, el área de Recursos Humanos no se enfoque mayormente al desarrollo de la línea de carrera, por lo que esa labor queda en manos de los empleados.

En este caso, es vital hacer una autoevaluación que incluya preguntarse cuáles son las destrezas que se poseen, si se disfruta el trabajo actual y cómo se visualiza a mediano y largo plazo. Una vez hecho esto se podrá plantear un plan de carrera.

Un plan de carrera es una forma de establecer objetivos de crecimiento en una determinada profesión. En suma, el plan de carrera es una guía para reconocer habilidades, competencias, conocimientos y experiencia adquirida para que estén al servicio del puesto actual y para futuras oportunidades laborales.

Asimismo, puede llevar a acciones concretas como tomar clases o adquirir certificaciones consideradas necesarias.

En el caso específico de JW Marriott, el plan de carrera sirve a la organización para prepararse con respecto a las futuras necesidades de talento. No solo incluye a las diversas convocatorias internas de empleo sino también a las reuniones que se tienen con cada asociado después de la evaluación de desempeño (en esta reunión se conocen las expectativas personales y se realiza un seguimiento semestral de las carreras).

1.2. La motivación desde el liderazgo

Otro de los resultados que apareció en las herramientas que se aplicaron a los asociados del Departamento de Finanzas fue el hecho de que el supervisor directo no los motivara en sus actividades diarias. Si bien es cierto que la comunicación es adecuada y fluida, el jefe del área no ha cumplido satisfactoriamente su rol como motivador. Para emprender este camino podría empezar con la escucha activa de sus asociados que incluye: hacer contacto ocular, utilizar expresiones faciales adecuadas y evitar gestos distractores como ver la hora o parafrasear lo que el interlocutor está diciendo. De este modo podría conocer sus intereses para posteriormente motivarlos en base a estos (a través de las capacitaciones y eventos principalmente). Asimismo, podría seguir talleres de liderazgo que le permitan adoptar modelos de dirección participativos y basados en la confianza.

Asimismo, al ver que la principal preocupación del grupo que lidera es la planificación de su línea de carrera, será su responsabilidad programar reuniones con cada uno de los miembros del área para orientar su plan profesional, en

conjunto con un miembro del área de Recursos Humanos. Lo que debe prevalecer en todo este proceso de cambios es una comunicación abierta y clara.

1.3. La automotivación

La motivación no es únicamente tarea de los supervisores de cada área y de los integrantes del staff de Recursos Humanos. La automotivación es una pieza clave en la construcción de un ambiente organizacional adecuado y para un asociado de JW Marriott puede ser muy útil y beneficioso revisar los *Principios básicos del espíritu de servicio* para autogenerarse motivación; el seguimiento de valores empresariales también ayuda al compromiso.

Por otro lado, desempeñar nuevas tareas dentro de las funciones asignadas y el procurar percibir la utilidad de las tareas habituales puede generar mayor automotivación. El aumento de la variedad de actividades cotidianas en el centro de trabajo y el reconocimiento del valor del trabajo constituyen factores para el aumento de la productividad también.

No se debe dejar de lado que el hecho que la falta de motivación es causa frecuente de rumores y en un contexto de inestabilidad económica, suele existir más recepción para este tipo de mensajes.

2. Conclusiones

- El hecho de que la corporación Marriott llame asociados a sus trabajadores constituye una ventaja al momento de querer maximizar la comunicación interna. Esto se debe a que crea un clima de igualdad entre todos los miembros, lo cual favorece a la identidad de grupo.
- Al término de la investigación, se puede afirmar con seguridad que las funciones de informar sobre la cultura empresarial e influir positivamente en el clima laboral se cumplen adecuadamente. Sin embargo, es posible trabajar en función de orientar al asociado en lo concerniente a su plan de carrera, así como para que obtenga capacitación de acuerdo a sus necesidades.
- La motivación y fidelización de los asociados de Finanzas se logrará tanto mediante factores que tienen que ver con la comunicación, así como con otros que están fuera de este ámbito (tal es el caso de una remuneración mayor y de beneficios sociales). Dentro de este primer grupo será de gran importancia el plan de línea de carrera, que coadyuvarán a la vinculación con la empresa a mediano y largo plazo.
- La filosofía de Marriott centrada en la persona humana, permitirá poner la puesta en práctica de las tácticas de comunicación interna propuestas; sin embargo, tanto para animar y crear sentimientos de lealtad será necesario que el líder de este grupo humano desarrolle y fortalezca habilidades tales como la empatía, optimismo y gestión de conflictos. Solo de ese modo se afianzará el compromiso mutuo entre empresa y asociados.

REFERENCIAS

- ALMENARA ALOY, Jaume (Coordinador). Comunicación interna en la empresa. Editorial UOC, Barcelona, 2005, 161 pp.
- BACA RIVERA, Martha Rosana. Plan estratégico de comunicación interna. Imagen corporativa de Sedapal. Tesina para obtener el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNIFÉ, Lima, 2006, 132 pp.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (Coordinador). Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, 416 pp.
- BERNSTEIN, David. La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunicaciones corporativas. Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1986, 310 pp.
- BERROCAL ROJAS, Tatiana M. Imagen y comunicación corporativa de la Municipalidad de Punta Hermosa. Propuesta de un Plan de Comunicación. Tesina para obtener el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNIFÉ, Lima, 2004, 113 pp.
- CHAVES, Norberto y BELLUCCIA, Raúl. Marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003, 122 pp.
- COSTA, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. 2ª edición, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2003, 264 pp.
- COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, Barcelona, 1999, 161 pp.

- COZ ROJAS, Miguel Ángel. Separata de Imagen Corporativa. Cuarto Curso de Suficiencia Profesional Modalidad C, Programa de Ciencias de la Comunicación, UNIFÉ, Lima, 2007, 74 pp.
- DEL POZO LITE, Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna. Editorial Fragua, Madrid, 1997, 229 pp.
- DEL ROSARIO MESONES, Gemmi Magela. La comunicación interna en el Organismo Supervisor de la Inversión de Energía (OSINERG). Análisis situacional, elaboración de Plan de Comunicación y producción de un boletín. Tesina para obtener el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNIFÉ, Lima, 2005, 115 pp.
- ECO, Umberto. Cómo se hace una tesis. Editorial Gedisa, 4ta reimpresión, Barcelona, 2003, 233 pp.
- ELÍAS MONCLUS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998, 304 pp.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2ª edición, Editorial Trillas, México D.F., 2002, 273 pp.
- FIGUEROA HUAMÁN, Rosa Elvira. Estrategia de comunicación en Centrum Católica, el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Informe Profesional para obtener el Título de Licenciada en Comunicación Social, UNMSM, Lima, 2003, 83 pp.
- GALINDO CÁCERES, Jesús (Coordinador). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Editorial Pearson, 1998, 298 pp.
- GARCÍA OROSA, Berta. Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación. Netbiblio, Madrid, 2005, 254 pp.

- GOLEMAN, Daniel. “*Liderazgo que da resultados*”. En: Harvard Business Review. Marzo-abril del 2000, pág 78-90.
- LÓPEZ ALONSO, Mariana (Compiladora). El poder de la comunicación institucional II. Los 51 casos ganadores del Premio EIKON. Editorial Revista Imagen, Buenos Aires, 2000, 226 pp.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (Coordinador). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel Comunicaciones, Barcelona, 2004, 556 pp.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Reglamento de Establecimiento de Hospedaje.
www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf
- MORENO AGUILAR, Patricia María Antonieta. Implementación de herramientas de comunicación interna: periódico mural, boletín, revista institucional en la empresa FUMOSAC. Tesina para optar al título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNIFÉ, Lima, 2007, 91 pp.
- MOSCOL MOGOLLÓN, Ronnie. Manual de Comunicación Institucional I. Fondo Editorial de la Universidad de Piura, Piura, 2000, 82 pp.
- PERLA ANAYA, Javier. Cultura y comunicación. Reflexiones más allá de las teorías. Separata, 1998.
- RAMÍREZ, Roberto. “*El clima organizacional como impulsor de la productividad*”. En: Palestra (Portal de Asuntos Públicos de la PUCP). Junio 2007, Lima. <http://palestra.pucp.edu.pe/?id=330>
- RIEL, Cees B.M. van. Comunicación corporativa. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997, 264 pp.

- RUBINO, Antonio Nicolás. *“Un marco de referencia funcional para diagnosticar la comunicación en organizaciones”*. En Temas de Comunicación. Nº 10, Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2001.
- SÁENZ, María Teresa. *“Transportes Metropolitanos de Barcelona: La comunicación interna, un instrumento para crear cultura de empresa”*. En: Capital Humano. N. 135, pág 38-46, julio-agosto 2000.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. *“La identidad corporativa. Más allá de lo sígnico”* En: Revista Telos. N. 46, Junio-agosto 1996, pág. 62-68, FUNDESCO, Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen. Editorial Síntesis, Madrid, 2000, 283 pp.
- SANZ GONZÁLEZ, Miguel Ángel. Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial. ESIC, Madrid, 2005, 266 pp.
- S/A. *“Especial: Las 30 mejores empresas para trabajar en el Perú”*. En: El Comercio. 3 de diciembre del 2008, pág. 5.
- VAN RIEL, Cees B. M. Comunicación corporativa. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997, 264 pp.
- VARIOS AUTORES. Página sobre Marriott y su cultura empresarial. www.marriott.com/corporateinfo/culture/heritageJWillardMarriott.mi

ANEXOS

1. Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles

REQUISITOS MÍNIMOS	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA
N° de habitaciones	40	30	20	20	20
N° de ingresos de uso exclusivo de los huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m ² por N° total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a:	3 m ²	2,5 m ²	1,5 m ²	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor – Cafetería (m ² por N° total de habitaciones) Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1,5 m ² (separados)	1,25 m ²	1 m ²	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un clóset o guardarropa) m ² mínimo: Simples (m ²) Dobles (m ²) Suites (m ² mínimo, si la sala está integrada al dormitorio) Suites (m ² mínimo, si la sala está separada del dormitorio)	1,5 x 0,7 clóset 13 m ² 18 m ² 28 m ² 32 m ²	1,5 x 0,7 clóset 12 m ² 16 m ² 26 m ² 28 m ²	1,2 x 0,7 clóset 11 m ² 14 m ² 24 m ² 26 m ²	Clóset o guardarropa 9 m ² 12 m ² - -	Clóset o guardarropa 8 m ² 11 m ² - -

<p>Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)</p> <p>Área mínima m²</p> <p>Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada</p>	<p>1 privado – con tina</p> <p>5,5 m²</p> <p>Altura 2,10 m</p>	<p>1 privado – con tina</p> <p>4,5 m²</p> <p>Altura 2,10 m</p>	<p>1 privado – con ducha</p> <p>4 m²</p> <p>Altura 1,80 m</p>	<p>1 cada 2 habitaciones- con ducha</p> <p>3 m²</p> <p>Altura 1,80 m (2)</p>	<p>1 cada 4 habitaciones- con ducha</p> <p>3 m²</p> <p>Altura 1.80 m (2)</p>
<p>Habitaciones (servicios y equipos)</p> <p>Aire acondicionado frío (3)</p> <p>Calefacción (3)</p> <p>Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)</p> <p>Alarma, detector y extintor de incendios</p> <p>Tensión 110 y 220 v.</p> <p>Frigobar</p> <p>Televisor a color</p> <p>Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)</p>	<p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio en ducha y lavatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p>	<p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio en ducha y lavatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>Obligatorio</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio (no en el baño)</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>Obligatorio</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>Obligatorio</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

<p>Servicios Generales</p> <p>Servicio de ascensor de uso público (excluyendo el sótano)</p> <p>Atención a Habitaciones (24 horas)</p> <p>Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)</p> <p>Cambio regular de sábanas como mínimo</p>	<p>Obligatorio a partir de 4 plantas</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio a partir de 4 plantas</p> <p>Diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 4 plantas</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio a partir de 4 plantas</p> <p>Diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>2 veces por semana</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>2 veces por semana</p>
<p>Cambio regular de toallas como mínimo</p> <p>Alimentación eléctrica de emergencia para ascensores</p> <p>Custodia de valores (individual con caja fuerte común)</p> <p>Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)</p> <p>Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito</p>	<p>Diario (5)</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>30%</p> <p>Obligatorio</p>	<p>Diario (5)</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>25%</p> <p>Obligatorio</p>	<p>Diario (5)</p> <p>Obligatorio</p> <p>Obligatorio</p> <p>20%</p> <p>-</p>	<p>Diario (5)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Diario (5)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Generación de energía eléctrica de emergencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Guardarropa – custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Limpieza diaria el hotel y habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficios (s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Recepción y conserjería (1)	Obligatorio-separados	Obligatorio-separados	Obligatorio	-	-
Sauna, baños turcos o hidromasajes	Obligatorio	-	-	-	-
Servicio de despacho de correspondencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicios higiénicos públicos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio diferenciados por sexos	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza (4)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín
Servicio de atención de primeros auxilios	Obligatorio 60%	Obligatorio 50%	Botiquín 40%	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)					
Zona de mantenimiento	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-

Consideraciones generales

- Los bienes muebles, acabados comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.
- Las condiciones relativas a ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil, según corresponda.
- Los establecimientos de cinco estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5% de sus habitaciones.
- No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones u otros similares.
- El área mínima corresponde al área útil y no incluye al área que ocupan los muros.
- Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo.
- Cuando los establecimientos de hospedaje de una y dos estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigida es de 2 m².
- La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de hospedaje.

- Cuando el establecimiento de hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia.

- Cuando los establecimientos de hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados; en caso de no contar con estos, deberán contratar una playa de estacionamiento a su local.

(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

(2) En el caso de hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de la ducha será de 1,20.

(3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.

(4) En el mismo local o prestado a través de terceros.

(5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente, de acuerdo a criterios medioambientales u otros.

(Pág. 14-15 del Anexo 1 del Reglamento de Establecimiento de Hospedaje)

2. Encuestas realizadas

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
a) Muy motivado Más o menos motiva c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique_____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 a) Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
b) Mucho c) Regular d) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
a) Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 a) Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
 c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco

2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No

3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
a) Muy motivado Más o menos motivado c) Poco motivado

4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala

7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No

8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes

9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No

10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral Otros incentivos. Especifique Bonos

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 a) Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 a) Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 a) Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 a) Sí b) No
3. ¿Es ^o motivado por las actividades que realiza?
 a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
a) Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 a) Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique cumplimiento con el plan de vacaciones

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
 Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
a) Muy importantes Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un *aspa* la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importante c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique_____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
a) Sí No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
 c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
a) Muy motivado Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral Otros incentivos. Especifique definición de líneas de carrera profesional

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 a) Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho b) Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
 a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 a) Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 a) Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique Capacitación

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
 Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
 Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 a) Mucho b) Regular c) Poco

2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 a) Sí b) No

3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
 a) Muy motivado b) Más o menos motivado c) Poco motivado

4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho b) Regular c) Poco

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala

7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 a) Sí b) No

8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
a) Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes

9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 a) Sí b) No

10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 a) Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica para evaluar la comunicación del Departamento de Finanzas. Por favor, marque con un aspa la opción que mejor corresponda a su apreciación.

1. ¿Qué tan bien conoce y practica los valores de la empresa?
 Mucho b) Regular c) Poco
2. ¿Se encuentra a gusto con respecto a su ambiente de trabajo?
 Sí b) No
3. ¿Está motivado por las actividades que realiza?
a) Muy motivado Más o menos motivado c) Poco motivado
4. ¿Qué tan recompensado se siente por sus aportes a la empresa?
a) Mucho Regular c) Poco
5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su supervisor inmediato?
a) Muy buena Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los demás departamentos?
a) Muy buena b) Buena Regular d) Mala
7. ¿Tiene interés en participar en los eventos que realiza la empresa?
 Sí b) No
8. ¿Qué tan importantes considera que son para el desarrollo de su talento las capacitaciones que ofrece la empresa?
 Muy importantes b) Más o menos importantes c) Poco importantes
9. ¿Podría afirmar que hay un equilibrio entre su vida personal y laboral?
 Sí b) No
10. ¿Cuál de estas opciones podría motivarlo más en su desempeño laboral?
 Un mayor salario b) Más beneficios sociales
c) Mejor ambiente laboral d) Otros incentivos. Especifique _____

Muchas gracias por su participación.

3. Los estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral

	COERCITIVO	ORIENTATIVO	AFILIATIVO	PARTICIPATIVO	IMITATIVO (Pacesetting)	CAPACITADOR (Coaching)
Características	Exige obediencia o cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía en las relaciones	Facilita el consenso a través de la participación	Establece estándares de excelencia exigentes	El líder desarrolla las personas a largo plazo
Lema del estilo	Haga lo que yo le diga	Venga conmigo	Las personas primero	¿Qué piensas?	Hágalo como yo	Inténtelo
Competencias de inteligencia emocional de base	Orientación al logro, iniciativa y autocontrol	Autoconfianza, empatía y catalización de cambios	Autoconfianza, fomentos de las relaciones y comunicación	Colaboración, liderazgo y comunicación	Concienciación, constancia, orientación al logro e iniciativa	Empatía, desarrollo de otros y conciencia emocional
Cuándo funciona mejor el estilo	En momentos de crisis, en situación de cambio, para impulsar un negocio o con empleados problemáticos	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se precisa una dirección clara	En situaciones de estrés, para motivar a las personas en momentos de presión o cuando es necesario mejorar las relaciones de equipo	Para facilitar el consenso o compromiso, o bien para conseguir las aportaciones de empleados con talento	Para conseguir rápidos resultados de un equipo experimentado y muy motivado	Para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento y capacitación o a desarrollar su potencial a largo plazo
Impacto global sobre el clima	Negativo	Casi siempre positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: GOLEMAN, Daniel. "Liderazgo que da resultados". En: Harvard Business Review (marzo-abril 2000).