

**INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE JUAN DEL MAR
DE CARTAGENA**

DINA VANESSA PAYARES CUESTA - 0417513

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA D.T. y C.**

2010

**INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE JUAN DEL MAR
DE CARTAGENA**

DINA VANESSA PAYARES CUESTA - 0417513

Tesis de grado como requisito para optar por el título profesional en
Comunicación Social

**TUTORA:
BLANCA INÉS ESPINEL**

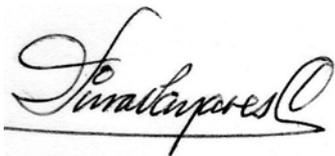
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA D.T. y C.**

2010

AUTORIZACIÓN

Cartagena D.T y C., 26 de abril de 2010

Yo, Dina Vanessa Payares Cuesta, identificada con C.C. número 1.128.059.580 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para que haga uso de mi tesis y la publique en el catálogo online de la biblioteca.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dina Vanessa Payares Cuesta', with a horizontal line underneath.

Dina Vanessa Payares Cuesta

Cartagena de Indias D.T y C., 26 de abril de 2010

Señores:

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

La ciudad

Apreciados señores:

Por medio de la presente, me permito someter a consideración la tesis titulada "INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE JUAN DEL MAR DE CARTAGENA", desarrollada por la estudiante Dina Vanessa Payares Cuesta, para optar al título de Comunicadora Social, en la que me desempeñé cumpliendo la función de asesor.

Atentamente,



Blanca Inés Espinel

Cartagena de Indias D.T y C., 26 de abril de 2010

Señores:

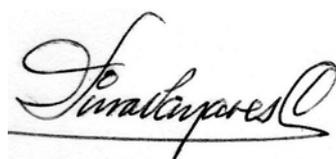
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

La ciudad

Apreciados señores:

Por medio de la presente me permito someter a consideración la tesis titulada "INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE JUAN DEL MAR DE CARTAGENA", para optar al título de Comunicadora Social.

Atentamente,



Dina Vanessa Payares Cuesta
C.C 1.128.059.580

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Presidente de la Junta

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, 26 de abril de 2010

Dedico esta tesis a Dios por ser mi fortaleza en los momentos que creí desfallecer, a mi abuela que siempre vivirá en mis recuerdos, a mi mamá por su amor y dedicación, a mi tía Alcira y a mi prima Elsa por el apoyo incondicional, a Luisa Solano por contribuir con mi formación académica y a toda mi familia por sus inagotables esfuerzos y sacrificios.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que con su cooperación y apoyo contribuyeron en este logro. Algunas con su orientación y ayuda en la toma de decisiones, otras con su ánimo y compañía en los momentos difíciles. A ellas, hoy quiero expresarles toda mi gratitud por haber estado a mi lado de principio a fin en el transcurso de la investigación. Agradezco a las entidades que colaboraron abriendo sus puertas y proporcionando la información necesaria que nutrió éste trabajo investigativo.

*Gracias a la Universidad Tecnológica de Bolívar por la formación profesional,
A Blanca Inés Espinel por su valiosa orientación y asesoría,
A Rafael Martínez por establecer los contactos pertinentes,
A la empresa Del Mar S.A. por creer en mi investigación,
A Liliana López y Adriana Parra, expertas en comunicación organizacional que validaron los instrumentos de recolección de información,
A Laura Orozco, por emprender este reto junto a mí,
A Melissa Alarcón, por su motivación permanente y sus palabras de ánimo.*

¡A todos infinitas GRACIAS!

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. MARCO DE REFERENCIA	11
4.1 MARCO HISTÓRICO	11
4.2 MARCO REFERENCIAL	15
4.3 MARCO CONCEPTUAL	18
4.4 MARCO LEGAL	20
4.5 MARCO TEÓRICO	22
4.5.1 Definición de organización	22
4.5.2 La organización sistémica	22
4.5.3 Articulación organización- comunicación	24
4.5.4 La comunicación	25
4.5.5 Comunicación externa	27
4.5.6 Comunicación interna	28
4.5.6.1 Definición	28
4.5.6.2 Importancia	29
4.5.6.3 Clasificación	33
4.5.7 Complementación de las comunicaciones internas y externas	35
4.5.8 Comunicación estratégica	36
4.5.9 Estrategias de comunicación	39
4.5.9.1 Definición	39
4.5.9.2 Características	40
4.5.9.3 Importancia	42
4.5.9.4 Clasificación	43
4.5.9.5 Componentes	43
4.5.9.6 Fases	46
4.5.10 Estrategias internas de comunicación	51
4.5.10.1 Definición	51
4.5.10.2 Importancia	54
4.5.11 Alineación comunicación – calidad	57

4.5.12	Calidad en el servicio	60
4.5.13	Satisfacción del cliente	63
4.5.14	Cliente interno	65
5	METODOLOGÍA	67
5.1	TIPO DE ESTUDIO	67
5.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	68
5.2.1	Población	68
5.2.2	Muestra	68
5.2.3	Muestreo	68
5.3	RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN	69
5.3.1	Fuentes primarias	69
5.3.2	Fuentes secundarias	69
5.3.3	Instrumentos y técnicas	69
5.4	PROCEDIMIENTO	71
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
6.1	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	72
6.2	ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN	81
6.3	ANÁLISIS DE ENCUESTA PÚBLICO INTERNO	83
6.4	ANÁLISIS DE ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO	115
7	CONCLUSIONES	123
8	RECOMENDACIONES	127
9	BIBLIOGRAFÍA	129
10	ANEXOS	132

CONTENIDO DE TABLAS

		Pág.
Tabla N°.1	Sexo	83
Tabla N°. 2	Edad	83
Tabla N°. 3	Tiempo en la empresa	84
Tabla N°. 4	Nivel de escolaridad	85
Tabla N°. 5	Al momento de ser contratado, ¿recibió por parte de la empresa algún tipo de entrenamiento o inducción?	86
Tabla N°. 6	Si la respuesta anterior es si, responda: ¿qué medio utilizó la empresa para entrenarlo?	87
Tabla N°. 7	Marque la opción que considera reúne toda la información suministrada en la inducción	88
Tabla N°. 8	¿La información recibida en la inducción resolvió sus inquietudes?	89
Tabla N°. 9	¿Se le capacita periódicamente?	90
Tabla N°. 10	¿Recibe entrenamiento sobre técnicas de atención y servicio al cliente?	90
Tabla N°. 11	Cuando ocurre un inconveniente o situación inesperada con el cliente, ¿qué hace?	91
Tabla N°. 12	¿La empresa le ha proporcionado un protocolo específico para atender al cliente	92
Tabla N°. 13	¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer el protocolo?	93
Tabla N°. 14	¿Cuando realiza una acción a favor al cliente, la empresa le brinda algún tipo de reconocimiento?	94
Tabla N°. 15	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	95
Tabla N°. 16	Marque con una x los medios que utiliza la empresa	96
Tabla N°. 17	¿Con que frecuencia lee la información publicada en los diferentes medios?	97
	¿Con que periodicidad se publica o recibe	98

Tabla N°. 18	información de la empresa?	
Tabla N°. 19	Los mensajes que elabora la empresa me permiten encontrar información necesaria para realizar mi labor adecuadamente	99
Tabla N°. 20	Los mensajes me permiten saber cómo avanza la empresa en materia de resultados y qué nuevos retos espera la empresa de mí	100
Tabla N°. 21	Los mensajes me hacen participe de las decisiones que se toman, haciéndome sentir parte importante de la empresa y me motivan para seguir comprometido con el trabajo	101
Tabla N°. 22	Los mensajes me permiten conocer la misión, visión, objetivos, valores de la empresa y políticas de la empresa	102
Tabla N°. 23	Los mensajes emplean un lenguaje confuso y poco entendible	103
Tabla N°. 24	Los mensajes fluyen muy lentos y no informan a tiempo de las ultimas noticias o decisiones afectando en algunas ocasiones el buen desempeño laboral	104
Tabla N°. 25	Surgen rumores y malos entendidos que dificultan el trabajo en equipo y la buena comunicación con el personal de trabajo	105
Tabla N°. 26	Cuando es necesario dirigirme a mis superiores están las puertas abiertas para recibirme y escucharme con agrado, son tenidas en cuenta mis opiniones	106
Tabla N°. 27	Aunque haya cometido un error, cuando mis superiores se dirigen a mi lo hacen con amabilidad y respeto	107
Tabla N°. 28	La comunicación con mis compañeros de área es muy buena y cortés, se trabaja de manera coordinada y en equipo	108
Tabla N°. 29	La comunicación a nivel general con todo el personal (operativo y administrativo) es amable y respetuosa, todos trabajamos en equipo para lograr	109

los objetivos propuestos

Tabla N°. 30	Nivel de satisfacción con reconocimientos o incentivos por buen desempeño	110
Tabla N°. 31	Nivel de satisfacción con capacitación que recibe la empresa	111
Tabla N°. 32	Nivel de satisfacción con los medios de comunicación que la empresa utiliza para difundir información	112
Tabla N°. 33	Nivel de satisfacción general con la empresa	113
Tabla N°. 34	Sexo	115
Tabla N°. 35	Edad	115
Tabla N°. 36	Amabilidad, cortesía, y profesionalismo en la atención	116
Tabla N°. 37	Actitud empleados	117
Tabla N°. 38	Asesoría en la elección de alimentos y bebidas	118
Tabla N°. 39	Rapidez y eficacia en el servicio	119
Tabla N°. 40	Calidad en la atención	120
Tabla N°. 41	Grado de satisfacción general con los servicios	121

CONTENIDO DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico N°. 1	Sexo	83
Gráfico N°. 2	Edad	84
Gráfico N°.3	Tiempo en la empresa	84
Grafico N°. 4	Nivel de escolaridad	85
Gráfico N°. 5	¿Recibió entrenamiento o inducción?	86
Gráfico N°. 6	Medios utilizados para entrenamiento	87
Gráfico N°. 7	Información suministrada	88
Gráfico N°. 8	¿La inducción resolvió inquietudes?	89
Gráfico N°. 9	Capacitación periódica	90
Gráfico N°. 10	Entrenamiento atención al cliente	91
Gráfico N°. 11	Situación inesperada	92
Gráfico N°. 12	Protocolo de atención al cliente	93
Gráfico N°. 13	Medios de comunicación para conocer protocolo	94
Gráfico N°. 14	Reconocimiento	95
Gráfico N°. 15	¿Conoce los objetivos de la empresa?	96
Gráfico N°. 16	Medios de comunicación	97
Gráfico N°. 17	Frecuencia de lectura	98
Gráfico N°. 18	Frecuencia de publicación	99
Gráfico N°. 19	¿Suministran los mensajes la información necesaria?	100
Gráfico N°. 20	¿Informan los mensajes sobre avances y nuevos retos?	101
Gráfico N°. 21	¿Hacen participe los mensajes de las decisiones corporativas?	102
Gráfico N°. 22	¿Los mensajes permiten conocer la informacion corporativa?	103
Grafico N°. 23	Lenguaje empleado	104
Gráfico N°. 24	¿Fluyen lentos los mensajes?	105
Gráfico N°. 25	Rumores	106
Gráfico N°. 26	¿Cultura de puertas abiertas?	107
Gráfico N°. 27	¿Se dirigen con amabilidad los mandos altos hacia los bajos?	108
Gráfico N°. 28	¿Es cortés la relación entre compañeros de área?	109

Gráfico N°. 29	¿A nivel general la comunicación es amable y respetuosa?	110
Gráfico N°. 30	Incentivos	111
Gráfico N°. 31	Capacitación recibida	112
Gráfico N°. 32	Medios de comunicación	113
Gráfico N°. 33	Satisfacción con la empresa	114
Gráfico N°. 34	Sexo	115
Gráfico N°. 35	Edad	116
Gráfico N°. 36	Amabilidad en la atención	117
Gráfico N°. 37	Actitud empleados	118
Gráfico N°. 38	Asesoría en elección	119
Gráfico N°. 39	Rapidez y eficacia	120
Gráfico N°. 40	Calidad de atención	121
Gráfico N°. 41	Grado de satisfacción	122

CONTENIDO DE ANEXOS

		Pág.
Anexo N°. 1	Organigrama	134
Anexo N°. 2	Protocolo de entrevistas	135
Anexo N°. 3	Entrevistas	140
Anexo N°. 4	Registro de observación	160
Anexo N°. 5	Encuesta público interno (técnica de expertos)	164
Anexo N°. 6	Encuesta final público interno	167
Anexo N°. 7	Encuesta público externo	172

INTRODUCCIÓN

La empresa está en interacción constante con su entorno y le envía mensajes de manera directa e indirecta. Cuando no se gestionan los significados o mensajes, la imagen corporativa se deteriora con el tiempo, de ahí que, toda interacción simbólica represente un poder que deba ser administrado con criterios estratégicos para alcanzar los resultados deseados.

Por consiguiente, es indispensable diseñar e implementar estrategias internas de comunicación que con su intervención contribuyan a alinear identidad e imagen y reforzar las metas de la empresa, convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y, por lo tanto, más productivo y competitivo.

En la primera parte de la investigación, se encuentra el planteamiento del problema, el cual nace de la necesidad de conocer cómo inciden las estrategias internas de comunicación en la satisfacción del cliente. Luego, se plantean los objetivos (principal y específicos), que se propuso cumplir el estudio.

Posteriormente, se describe el diseño metodológico el cual consiste en un modelo de estudio de tipo descriptivo y de enfoque cualitativo en la medida en que describe e interpreta las informaciones recabadas producto de las perspectivas y puntos de vista de los clientes internos y externos. En su marco teórico, se apoya en fundamentos de comunicación interna, comunicación estratégica, estrategias de comunicación, calidad y satisfacción.

Finalmente, se proponen recomendaciones que apunten al mejoramiento continuo de las comunicaciones internas del restaurante objeto de estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los hábitos de consumo ya no son los mismos, atrás quedó el cliente atraído sólo por la calidad material del servicio, hoy, se habla de un cliente exigente, movido por percepciones, emociones e intangibles. Por ello, con el fin de alcanzar su total satisfacción, la atención empresarial ha tomado otro rumbo y las formas de competir una connotación diferente. En la actualidad, es competitivo y productivo quien mediante una comunicación efectiva y estratégica, logra penetrar e influir en la percepción que construye el cliente acerca de la calidad del servicio.

“En un entorno en el que lo material puede ser fácilmente copiado e imitado, los valores añadidos que marcan la diferencia y atrapan al cliente, están contenidos en el aspecto humano de la calidad”¹, es decir, en la forma de hacer llegar el servicio al cliente, de escuchar e interpretar sus mensajes. Es así, como la comunicación organización-cliente, empieza a cobrar gran importancia, en especial, en los momentos en que los voceros o empleados de contacto directo establecen relación con el mundo exterior, generando una primera impresión en la mente de quien recibe el servicio.

Desde ese instante en que la organización entra en interacción con su entorno, configura una imagen determinada, producto de las percepciones que se crean a partir de los mensajes que genera la empresa. En este sentido, toda empresa es fuente de información permanente, en consecuencia, la comunicación es el elemento que requiere mayor cuidado y control. Por ello, “cuando se planifican las comunicaciones, se experimenta menos incertidumbre y se logra tener mayor dominio de las situaciones inesperadas”².

¹ RAMÍREZ, Jorge Ricardo. *La relación Comunicación Interpersonal / Calidad / Satisfacción del cliente*. (2001). Disponible en: <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>

² PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Signo y Pensamiento*. (2007). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/860/86005101.pdf>

La planificación de las comunicaciones, debe partir de adentro para que tenga un alcance externo. “La comunicación que se establece entre los clientes y los miembros de la empresa, es el reflejo de todos los procesos de comunicación que se llevan a cabo internamente”³. Por tanto, llegar a construir una imagen favorable, requiere sistemas comunicacionales efectivos y estratégicos al interior de la organización que fortalezcan la identidad corporativa.

La empresa Del Mar S.A. agrupa tres restaurantes de la ciudad de Cartagena: Juan del Mar Restaurante, Juan del Mar Pizzería Gourmet y Juan del Mar Mesa Peruana. Sin embargo, el primero de ellos, es el establecimiento gastronómico con mayor reconocimiento y experiencia entre los que hacen parte de la empresa. “En el año 1999, fue el pionero del grupo empresarial Del Mar S.A. y, desde entonces, es el restaurante más visitado de la organización”⁴. Las últimas estadísticas demuestran que, durante el año 2009, Juan del Mar Restaurante recibió 35.470⁵ clientes locales y foráneos. Asimismo, desde octubre de 2008 cuenta con Certificación Tres Tenedores, máxima categoría a nivel nacional.

Conforme a lo anterior, se hace indispensable la articulación de la calidad tangible e intangible en sus procesos, de esta manera, el resultado será un cliente plenamente satisfecho y con una percepción positiva que, seguramente, regresará y recomendará el lugar.

La Norma Técnica Sectorial NTS-USNA 008⁶, con la cual se encuentra certificado, contempla algunos requerimientos en materia de comunicación, sin embargo, son aspectos básicos que no son suficientes cuando se trata de brindar una completa satisfacción al cliente. Proporcionar calidad intangible es mucho más complejo, requiere una comunicación estratégica y planificada que contribuya a responder con mayor eficiencia a las necesidades y expectativas del cliente.

³ RAMÍREZ, Jorge Ricardo. Op. Cit. Disponible en: <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>

⁴ Reseña histórica de Juan del Mar Restaurante. Disponible en: <http://www.cartagenainfo.com/juandelmar/>

⁵ Estadística obtenida por la empresa Del Mar S.A. en su más reciente estudio. Año 2009.

⁶ *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008. (2005)*. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/NormasTecnicas/NTS-USNA008.pdf>

Aunque ya se ha tomado conciencia de la importancia de la comunicación interna, todavía hay quienes la siguen considerando un lujo y algo exclusivo de las grandes empresas, concentrando sus esfuerzos únicamente en las comunicaciones externas y manejando sus comunicaciones internas de forma improvisada e informal. Juan del Mar Restaurante, en caso de ir en la misma línea, experimentaría grandes vacíos en su identidad corporativa que se reflejarían al exterior, alcanzando a ser percibidos por sus públicos objetivos y terminando por debilitar la imagen del restaurante.

No diseñar estrategias para gestionar la comunicación con los clientes internos, podría acrecentar el nivel de incertidumbre, ya que no existiría una planificación de acciones futuras conforme a unos objetivos comunes. Del mismo modo, los diferentes recursos internos actuarían de manera independiente y no coordinada, afectando todo el circuito de comunicación y obstaculizando la consecución de objetivos rentables y adaptables en el largo plazo.

A partir de lo anterior, se hace necesario estudiar, conocer y evaluar el manejo que Juan del Mar Restaurante le otorga a sus comunicaciones internas, la eficacia de las estrategias internas de comunicación y su repercusión sobre la satisfacción de los clientes externos. Para ello, se partirá de la descripción de las estrategias internas para, luego, mediante la aplicación de un trabajo de campo establecer su incidencia en la satisfacción de los clientes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las estrategias internas de comunicación en la satisfacción del cliente del restaurante Juan del Mar de Cartagena?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer cómo inciden las estrategias internas de comunicación en la satisfacción del cliente del restaurante Juan del Mar de la ciudad de Cartagena, mediante un trabajo de campo que contribuya al mejoramiento del sistema de comunicación interna de la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias internas de comunicación que actualmente implementa el restaurante.
- Determinar las ventajas y desventajas que generan las estrategias internas de comunicación sobre la satisfacción del cliente.
- Proponer recomendaciones de mejoramiento en el área de comunicación estratégica interna.

3. JUSTIFICACIÓN

Ante la presencia de mercados saturados marcados por la incertidumbre y los cambios acelerados, las empresas enfrentan innumerables desafíos para consolidarse logrando satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes y mantener sus propuestas de valor a largo plazo. En este contexto, la comunicación interna se ha convertido en uno de los grandes retos del siglo XXI, entendiéndose más que como una simple herramienta, en el pilar estratégico para la consecución de objetivos corporativos.

En esos momentos de especial tensión, la comunicación interna se apoya en el diseño de estrategias de comunicación, las cuales actúan como directrices que guían las acciones futuras de la organización, fijando sus objetivos hacia la satisfacción de los públicos de interés.

Para una empresa que desea satisfacer las necesidades de sus clientes, gestionar la comunicación interna de forma estratégica es de suma importancia ya que la planificación contenida en la estructura de la estrategia, recuerda que hay un camino trazado, producto del análisis proyectivo del entorno y de los clientes que ayudará a encontrar la ruta óptima para la consecución de los objetivos de comunicación para la empresa.

En esta medida, para el desarrollo de esta investigación se realizó la selección de diversas teorías que brindaran una completa fundamentación y un amplio soporte conceptual que definiera cada variable estudiada.

En este sentido, la comunicación estratégica será entendida bajo la óptica de diversos autores, lo que permitirá complementar conceptos y correlacionar diferentes pensamientos alrededor del mismo tema. Entre ellos, aportes de Marcelo Manucci e Ítalo Pizzolante, seguido, de la definición, características, importancia y clasificación de las estrategias de comunicación, como producto de las intervenciones de autores como Francisco Javier Garrido, Rafael Alberto Pérez, Jorge Aguilera, Santiago Bozzetti, entre otros.

Además, se estudiará la conceptualización, clasificación y componentes de la estrategia, una teoría del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO).

Para abordar la variable satisfacción, se tomarán como referente autores claves como: Philip Kotler, Jhon Bowen, James Makens, Ramón Rufín Moreno y María Dolores Reina Paz; quienes desarrollan su concepto e importancia y plantean que la satisfacción de los empleados y del cliente están directamente relacionadas.

Por otra parte, el consultor Jorge Ramírez, complementa los anteriores planteamientos haciendo alusión al aspecto personal o funcional de la calidad. Asimismo, Miguel Ángel Acerenza, presenta las etapas del proceso de percepción de la calidad: etapa de percepción de la calidad esperada, etapa de percepción de la calidad experimentada y etapa de percepción de la calidad total. Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente requiere un enfoque interno, se exponen nuevamente aportes de Ítalo Pizzolante, quien presenta a los empleados o clientes internos, como voceros formales e informales de la organización, encargados de reproducir la identidad corporativa y de proyectarla al exterior.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se recurrió al empleo de técnicas de investigación (entrevistas, observación a profundidad y encuestas), que permitieran identificar las estrategias internas de comunicación y describir su funcionamiento dentro de los procesos de comunicación interna. Asimismo, mediante el empleo de estos instrumentos se realizará el análisis de la repercusión de las estrategias internas de comunicación en la satisfacción del cliente de Juan del Mar Restaurante.

Esta investigación pretende ser una publicación que además de apuntar al mejoramiento continuo de las comunicaciones internas del restaurante objeto de estudio, sirva como referente a otras compañías para que visualicen la comunicación estratégica interna como la herramienta idónea para lograr la completa satisfacción de sus clientes externos.

Desde la perspectiva académica, busca aportar a la comunidad cartagenera una fuente de consulta, rica en conocimientos específicos de comunicación interna y estratégica, además, servirá como antecedente a futuras investigaciones que estén orientadas al estudio de las estrategias internas de comunicación y a conocer su incidencia a nivel externo.

Desde el enfoque social, el estudio favorece a la empresa gastronómica a la cual se aplicará la investigación, puesto que contribuirá a la mejora de sus procesos comunicacionales internos. Del mismo modo, supone la probabilidad de solucionar problemas de insatisfacción vinculados con el cliente interno y externo de la organización objeto de estudio, mediante recomendaciones de mejoramiento en el área de comunicación estratégica.

Para el investigador, el desarrollo de este estudio es muy significativo, ya que permite poner en práctica, afianzar y enriquecer los conocimientos adquiridos durante la carrera de comunicación.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO HISTÓRICO

Juan Del Mar Restaurante es un establecimiento gastronómico, especializado en comida de mar, que empezó a operar el 31 de Marzo de 1999, inicialmente su nombre era El Mar de Juan, pero cambió a su nombre actual cuando la familia propietaria Iglesias Vergara junto a sus otros dos restaurantes creó la sociedad anónima **Del Mar S.A.**

En Octubre de 2008 el restaurante JUAN DEL MAR RESTAURANTE obtuvo el certificado de Calidad Turística – Categorización por (3) tres tenedores, con el cual quedó ratificado el liderazgo del restaurante en la ciudad, en cuanto a oferta gastronómica de innovación y un servicio de excelente calidad.

✓ **Misión**

En Juan del Mar Restaurante, existimos para satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes nacionales o internacionales, quienes vienen en busca de diversión y un buen lugar en donde disfrutar de la exquisita gastronomía de nuestra región. Ayudamos a la ciudad en su desarrollo y en la venta de ésta como un destino de descanso, diversión, trabajo, cultura.

En Juan del Mar Restaurante, los colaboradores somos el más valioso recurso. Tenemos un alto nivel de vida y bienestar para nosotros y nuestras familias. Gozamos de un empleo estable y permanente. Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de la compañía. Nos motiva la idea de lograr y mantener la excelencia en el servicio. Nos interesa ofrecer una buena imagen a nuestros clientes. Damos todos los días nuestra mayor capacidad de trabajo.

✓ **Visión**

Para el 2012 haremos parte de la cadena de restaurantes con mayor prestigio y presencia en la ciudad y al interior del país.

El recurso humano que labora en Juan del Mar Restaurante, en el año 2012 habrá desarrollado sus aptitudes y seguirá interesado en su mejoramiento permanente

con sentido de pertenencia. Ellos habrán logrado mejoras en su bienestar y su nivel de vida.

Nuestros proveedores nos suministrarán productos y servicios de acuerdo con nuestras exigencias de calidad y estarán satisfechos por nuestras relaciones comerciales, sintiéndose parte integral de nuestra compañía.

Seremos los líderes de los restaurantes en la ciudad en la especialidad nuestra, por la calidad de nuestros platos y sobre todo por nuestro servicio. Seremos reconocidos a nivel nacional e internacional.

✓ **Política de calidad**

En reconocimiento al liderazgo de Juan del Mar Restaurante en el interior del país y en otros países como España, Italia, Estados Unidos y Argentina, entre otros. Le apostamos al crecimiento profesional, personal y general de esta gran familia gastronómica, hemos decidido, desde la Alta Gerencia de Juan del Mar Restaurante, cumplir y mantener los requisitos de la norma técnica sectorial de la industria gastronómica (categorización por (3) tres tenedores) reafirmando una vez más el compromiso de brindarles siempre, a nuestros clientes, lo mejor.

Con el cumplimiento de los requisitos de la norma de categorización queremos garantizar nuestro servicio con excelente calidad y atención personalizada, la inocuidad de cada plato que preparamos, el control de todos nuestros procesos, y el mejoramiento continuo de nuestros servicios y productos, respetando siempre los acuerdos pactados con nuestros clientes.

Seremos reconocidos a nivel nacional y a nivel internacional como un restaurante en donde se destacan las innovaciones gastronómicas, productos de excelente calidad y un óptimo servicio.

✓ **Objetivos de calidad**

Nuestros objetivos de calidad apuntan directamente al mejoramiento continuo de nuestros procesos, por esta razón pensando siempre en el cliente nos hemos propuesto como objetivos de calidad:

- Brindar una excelente atención a nuestros clientes.

- Establecer un protocolo de servicios que estandarice todas nuestras acciones, enmarcadas en directrices de atención al cliente, con parámetros medibles a través del diligenciamiento de registros controlados.
- Selección de proveedores con política de compra estandarizada, para garantizar la inocuidad de nuestros productos.
- Determinación de precios acordes al mercado y a la calidad de nuestros productos y servicios.
- Garantizar un ambiente acorde a nuestro estilo caribeño, provisto de música en vivo para amenizar las veladas de nuestros clientes.
- Mejoramiento continuo de nuestros procesos con retroalimentación a través de encuestas, formulario de quejas, reclamos y sugerencias, comunicación directa con nuestros clientes.
- Capacitación y formación de nuestros colaboradores.
- Innovación en ofertas gastronómicas acordes al mercado y a las necesidades de nuestros clientes.

✓ **Organigrama** – Ver anexo No. 1

La comunicación al interior de las organizaciones siempre ha existido, es un proceso inherente a la dinámica empresarial puesto que, ésta última, implica la interacción entre públicos internos e intercambio de información de forma constante. Por tanto, la evolución de la comunicación interna es simultánea al desarrollo de los modelos de gestión corporativa.

Así lo ratifica Nguyen-ThanH, cuando afirma: “la comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas”⁷.

⁷ FARÍAS M, Lila. *La empresa toma la palabra*. (2006).

<http://www.comunicacionmayor.cl/ponencias/Ponencia%20LILA%20FARIAS.pdf>

En este sentido, la comunicación organizacional ha tomado distintos matices conforme a los avances de las teorías administrativas. Por ejemplo, durante la primera mitad del siglo XX, debido a que las organizaciones eran entendidas como sistemas cerrados, la comunicación interna obedecía a una estructura burocrática y piramidal en la que más que información, circulaban órdenes e instrucciones en una sola dirección, de arriba hacia abajo. La rigidez y el excesivo control de la información corporativa, generaban insatisfacción laboral. La eficiencia en la producción era la preocupación básica, quedando de lado las necesidades del cliente. A este periodo marcado por cambios lentos y poco perceptibles, se le conoció como Era de la Industrialización Clásica.

Con el surgimiento de la globalización de la economía, en consecuencia de los inexorables cambios, la competitividad se volvió más intensa y compleja y, las organizaciones tuvieron que dejar atrás el antiguo modelo mecanicista para estar a la vanguardia de los desafíos inmersos en el nuevo entorno. La Era de la Información, como se le ha denominado, es la época del conocimiento, del capital intelectual y, a diferencia del pensamiento clásico, concibe a las organizaciones como sistemas abiertos con estructuras flexibles e interdependientes.

Para esta tendencia orientada hacia el cliente, los empleados se convierten en los nuevos socios y colaboradores de la empresa. Por tal motivo, promueve una cultura participativa en la que la información corporativa fluye hacia todas las áreas y las decisiones se toman en consenso. Éste, el enfoque del siglo XXI, propone fortalecer los vínculos internos de la organización, alineando los objetivos corporativos con los de su equipo humano.

Ante la necesidad de responder de manera eficiente al entorno y de gestionar relaciones y vínculos con sus públicos, las organizaciones han encontrado en la comunicación interna la herramienta idónea para apalancar estos procesos, posicionándose como la gran aliada de la gestión empresarial contemporánea. José Luis Piñuel, lo resume de la siguiente manera: “Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y

posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”⁸.

En esta línea, la ejecución integral de la comunicación interna es un proceso desafiante y complejo que se apoya en el diseño de estrategias de comunicación para facilitar la planeación a largo plazo de la organización. Y es que ante períodos de inestabilidad e incertidumbre, sólo “las organizaciones que planifican consciente, estructural e integralmente su comunicación logran una mayor productividad y competitividad”⁹. En consecuencia, la comunicación del siglo XXI debe ser vista como una función estratégica.

La comunicación estratégica interna permite focalizar todos los recursos organizacionales hacia un mismo objetivo, consolidando la identidad corporativa y fomentando una cultura de servicio altamente gratificante. En la actualidad, para las organizaciones con enfoque al cliente, una adecuada gerencia estratégica interna debe estar directamente relacionada con la calidad y la satisfacción total de sus clientes externos.

4.2 MARCO REFERENCIAL

Establecer la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral, ha sido el objetivo de numerosas investigaciones. Evidencia de ello, son los estudios recientes desarrollados por la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas (Venezuela) y la Universidad de las Américas Puebla (México), los cuales señalan la importancia de la comunicación como elemento dinamizador de los procesos organizacionales, pudiendo inhibirlos o facilitarlos, según la manera como se gestione al interior de la empresa.

⁸ LEÓN V, Reyes. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

⁹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Signo y Pensamiento*. (2007). <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/860/86005101.pdf>

Por tanto, estos trabajos que se titulan “*Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral*”, plantean que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización origina fallas en el proceso de comunicación que podrían ocasionar la insatisfacción de los clientes internos de la empresa. Para corroborarlo, analizaron cómo repercutía en la satisfacción del trabajador, el proceso de comunicación que diversas empresas llevaban a cabo para transmitir información desde los altos mandos hasta los bajos y viceversa.

Para estudiar la satisfacción, tuvieron en cuenta los factores motivacionales (reconocimiento, logro, ascenso, responsabilidad) e higiénicos (relaciones personales, supervisión, seguridad, salario, políticas de la empresa y vida personal), planteados por Herzberg. Los resultados obtenidos fueron coherentes con lo antes expuesto. Revelaron que el proceso de comunicación a través del cual fluía información a los empleados no se estaba utilizando correctamente y que la mayoría de los trabajadores manifestaba no conocer información relevante sobre la organización; situación que estaba ocasionando altos niveles de insatisfacción laboral.

Lo anterior llevó a concluir que “el grado de relación existente entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, es directamente proporcional”¹⁰, y que mientras la empresa optimice sus procesos de comunicación interna, más satisfacción laboral experimentarán los empleados con su trabajo.

Aunque las variables que comprenden los estudios citados, no son específicamente las de la investigación en curso, es importante tomarla como antecedente porque permite vislumbrar cómo la falta de comunicación estratégica interna repercute negativamente en la satisfacción de los clientes internos de la empresa, afectando la productividad de la misma.

¹⁰ BAIZ C, Alexandra y GARCÍA C, Estefanía. *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral*. (2006). <http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAQ7124.pdf>

Así mismo, en la Universidad de la Habana (Cuba) se realizó un trabajo investigativo titulado *“La relación comunicación interpersonal / calidad / satisfacción del cliente”*, de la autoría del Consultor Gerencial Jorge R. Ramírez García. Una investigación que hace referencia esencialmente al papel de la comunicación interpersonal en la formación del criterio del cliente acerca de la calidad, así como la influencia que tiene en el logro de su satisfacción.

Este estudio, dimensiona el valor de la comunicación interna como elemento determinante en la percepción de calidad del cliente y en su total satisfacción. Para el autor, la comunicación que establece la empresa con sus clientes externos, no es un elemento aislado, sino el resultado de todos los procesos comunicacionales que se ejecutan dentro de la organización. Por tanto, plantea que el enfoque al cliente supone la necesidad de promover una comunicación interna altamente satisfactoria para que los empleados puedan dar de lo que reciben cuando entran en contacto con el cliente y, de este modo, logren dejar en él una impresión favorable.

Asimismo, señala que múltiples estudios validados en la experiencia práctica, han demostrado que la insatisfacción o satisfacción del cliente está mucho más relacionada con el aspecto humano (intangible) de la calidad que con su aspecto material. En este sentido, explica que una comunicación fría, apática y descortés, aún con calidad en lo tangible, ocasiona insatisfacción en el cliente y, en consecuencia, influye en la pérdida del mismo.

Las anteriores consideraciones condujeron a concluir que “el vínculo de la comunicación con la calidad resulta complejo e incuestionable toda vez que, en la medida que tal proceso fluya de la mejor manera dentro de la organización, se logrará una gerencia más enriquecida y exitosa que contribuya a lograr una calidad que satisfaga plenamente las expectativas de los clientes”¹¹.

¹¹ RAMÍREZ, Jorge Ricardo. Op. Cit. Disponible en: <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos en los cuales se hará especial énfasis en el transcurso de esta investigación son:

- **Organización:** “conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”¹².
- **Organización sistémica:** las empresas funcionan como sistemas en los que existe un todo que depende de las partes y unas partes que dependen del todo, en consecuencia, si no existe el todo, no pueden existir las partes y si las partes fallan el todo también será afectado.
- **Comunicación:** no es un elemental proceso de trasmisión de información y de significados, ni tampoco un proceso de socialización, sino una forma de acción, concretamente, de interacción simbólica en la que el emisor ejerce el poder de la influencia sobre el receptor y tiene la capacidad de modificar sus percepciones de la realidad. En una organización, más que remitir a un simple proceso informativo, significa gestionar integralmente esos flujos de mensajes que circulan hacia adentro y hacia afuera, en otras palabras, las comunicaciones internas y externas.¹³
- **Comunicación interna:** son todos los procesos que permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar su característica esencial: la de ser un sistema. Dentro de este sistema, la comunicación es el instrumento que permite que el capital humano esté informado, sea partícipe de las decisiones que lo involucran y esté empoderado de las diversas situaciones que giran en torno a ella. En este sentido, los empleados se sentirán parte activa de la organización, tendrán claros los objetivos y los compartirán, contribuyendo a su consecución.
- **Comunicación externa:** conjunto de actividades generadoras de mensajes, emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, cuyo objetivo es proyectar una imagen favorable ante éstos, de modo que, se creen, mantengan y mejoren sus relaciones con estos públicos.

¹² BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y comunicación organizada*, 1° ed. Barcelona: Paidós, 1992. 19 p.

¹³ BARTOLI, Annie. *Ibíd.* 69 p.

- **Comunicación estratégica:** hace posible conservar la alineación comunicacional de la empresa, facilitando el diseño y la gestión unificada de mensajes para que hacia adentro y hacia afuera se maneje un sólo discurso coherente y no contradictorio, en este sentido, ambos clientes (internos y externos) compartirán significados comunes.
- **Estrategia de comunicación:** marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes, con el propósito principal, de alcanzar la satisfacción del target o público de interés. Del mismo modo, será un soporte que buscará unificar y alinear los recursos comunicacionales y, a su vez, organizar y agrupar los esfuerzos de las personas para orientarlos hacia metas comunes.
- **Estrategias internas de comunicación:** establece un esquema director que guía las acciones futuras de la organización, concentra esfuerzos y contribuye al fortalecimiento de la identidad corporativa.
- **Calidad total:** ocurre cuando se superan las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, es decir, cuando el servicio percibido supera al servicio esperado.
- **Satisfacción del cliente:** Se refiere al grado de complacencia que experimenta el cliente de un servicio en relación con sus expectativas.
- **Cliente interno:** grupos claves de influencia con los cuales resulta esencial establecer líneas de intercambio para el mantenimiento y proyección de la gestión corporativa.
- **Cliente externo:** “es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto, en recompensa por su inversión”¹⁴.
- **Restaurantes de categorización tres tenedores:** se entenderán como restaurante tres tenedores aquellos establecimientos gastronómicos que según la Norma Técnica Sectorial Colombiana cumplen con todos los requisitos de infraestructura y servicio requeridos.

¹⁴ ALBRECHT, Karl. *La excelencia en el servicio*. Bogotá: 3R Editores, 1998. 45 p

4.4 MARCO LEGAL

Los componentes legales que atañen a esta investigación, están relacionados con la norma bajo la cual se encuentra certificado el restaurante objeto de estudio, la cual establece los factores de evaluación para la categorización de restaurantes por tenedores a nivel nacional.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, según el decreto 2269 de 1993, descentralizó el proceso de elaboración de normas a cada sector que lo requiera y determine sus necesidades. Por lo anterior, con el objetivo de “proteger al consumidor a través de información clara y veraz para que éste pueda tomar una decisión a la hora de escoger un servicio acorde con sus expectativas y alcanzar así su total satisfacción”¹⁵, el Consejo Directivo de la Unidad Sectorial de Normalización de la Industria Gastronómica (USNA) el pasado 22 de julio de 2005, ratificó la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008.

La norma establece la categorización de restaurantes en uno, dos y tres tenedores, asignándole a cada categoría requisitos generales, de servicio, de planta y de decoración y ambientación.

Esta investigación se limitará a mencionar aquellos requerimientos de servicio contemplados en la norma que desde la comunicación apuntan a lograr la satisfacción total del consumidor. Tales factores pertenecientes a la categoría de tres tenedores (categorización de Juan del Mar Restaurante) son:

- El establecimiento cuenta con un protocolo de servicios escrito y evidenciado.
- El portero recibe y despide a los clientes de acuerdo con el manual de protocolo.
- El establecimiento brinda información telefónica, acerca de los horarios de atención e inquietudes del cliente.
- El establecimiento cuenta con un sistema de sugerencias, quejas y reclamos.

¹⁵ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008. (2005).
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/NormasTecnicas/NTS-USNA008.pdf>

- Existe una comunicación rápida y funcional entre la cocina y el comedor aún cuando éste esté ubicado en un nivel diferente.
- El jefe de cocina entra al comedor para recoger y documentar los comentarios de los clientes acerca de la comida (preparación, sabor y presentación).
- El jefe de cocina entra al comedor y explica la preparación de los platos.
- El jefe de cocina da recomendaciones sobre posibles menús para los eventos especiales.
- El jefe de cocina planea y controla la producción de los alimentos.
- El jefe de cocina participa en la selección del personal de su área.
- El jefe de cocina verifica el manejo de las recetas estándar.

Adicionalmente, el restaurante deberá llevar un sistema de medición de satisfacción del cliente que evalúe como mínimo la presentación, temperatura y calidad de los alimentos.

Cabe anotar que dentro de los criterios de evaluación para el otorgamiento de la categorización por tres tenedores, la norma establece que el restaurante debió cumplir el 100% de los requisitos definidos, lo que indica que Juan del Mar Restaurante, durante el proceso de certificación acató los requerimientos anteriormente enunciados.

Las anteriores consideraciones de servicio establecidas en la norma dejan entrever la importancia que le asignan a las comunicaciones internas como herramienta clave en la gestión de aquellas organizaciones que apuntan hacia la calidad del servicio. Se puede evidenciar claramente, por ejemplo, el valor que le proporciona la norma a los medios de comunicación interna (manual de protocolo de servicio), a los flujos de la comunicación desde los altos mandos hasta los bajos (comunicación del jefe de cocina con sus auxiliares) y al tipo de cultura corporativa (al indagar sobre el grado de participación de los jefes de cocina en las decisiones de área).

Aunque la comunicación interna incorpora muchos más ingredientes, la norma reúne algunos elementos, lo que significa que se ha empezado a mirar la comunicación con los públicos internos con mayor formalidad y a asumir también

en las organizaciones gastronómicas. Si la comunicación interna se empezara a gestionar de forma estratégica y planificada con certeza los resultados se alcanzarán a percibir en una mayor satisfacción del cliente externo.

4.5 MARCO TEÓRICO

4.5.1 Definición de organización

Tratar de precisar lo que es organización resulta un poco complejo, por cuanto el término posee múltiples enfoques, que esbozan diferentes conceptos y percepciones, partiendo desde definiciones básicas como acción de organizar hasta explicaciones más completas como conjunto organizado, entendiéndose éste como la constitución de un grupo fomentado para alcanzar un propósito específico; sin embargo, no toda asociación de personas en función de fines particulares puede ser llamada organización, puesto que ésta posee atributos distintivos como la repartición de roles y tareas, división tanto de la autoridad como del poder formal, conocimiento de todos los miembros del propósito principal, sistema de comunicación y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados.

Estos factores característicos al agruparse constituyen la organización, por ello, Annie Bartoli la describe como un “conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”¹⁶.

Por su parte, Carlos Dávila¹⁷, define a la organización como una entidad creada intencionalmente por el hombre, con el fin de alcanzar unos objetivos comunes mediante trabajo y recursos materiales.

Estas dos acepciones se integran y complementan al poseer diferentes perspectivas, así, mientras que la primera hace referencia a la organización como

¹⁶ BARTOLI, Annie. Ob. Cit. p.19.

¹⁷ DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. 2 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. 32 p

resultado de la interacción de los elementos que la conforman, la segunda la concibe como la agrupación de recursos cohesionados hacia una misma finalidad.

Lo anterior permite inferir el carácter sistémico vinculado a la organización, al estar constituida por unidades estructurales en continuo dinamismo e interdependientes entre sí.

4.5.2 La organización sistémica

El enfoque sistémico de las organizaciones surge a partir de los aportes realizados por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los 30, lineamientos que dan origen a la Teoría General de los Sistemas¹⁸. Como bien indica su nombre, los planteamientos que desarrolla esta teoría giran en torno a la definición general de “sistema”, interpretada por Bertalanffy como el conjunto de componentes que se interrelacionan formando un todo unitario y organizado.

El anterior concepto, se convierte en el punto de partida de los principios que sustentan esta teoría, los cuales se tornan complejos al atribuirle características específicas, que lo redefinen como la suma de unidades constituidas por subsistemas en constante movimiento en un mismo entorno e interdependientes entre sí, en el que una pequeña alteración en uno de sus elementos podría afectar la estabilidad general de todo el sistema.

Estos fundamentos, a su vez, se pueden ver reflejados en las organizaciones, por cuanto, funcionan como sistemas en los que existe un todo que depende de las partes y unas partes que dependen del todo, en consecuencia, si no existe el todo, no pueden existir las partes y si las partes fallan el todo también será afectado.

Tales componentes que interconectados conforman el sistema organizacional son cuatro: estrategia, estructuras, culturas y comportamientos¹⁹. Sin embargo, por sí solos no podrían operar armoniosamente, necesitan de una estructura de

¹⁸ *Ibíd.* p. 34.

¹⁹ BARTOLI. *Op. Cit.* 19 p

relaciones sobre la cual repose la cohesión de las diferentes partes. Ésta es la comunicación; herramienta que constituye la base de la coherencia del conjunto, actuando como mediadora entre los distintos subsistemas que integran la organización.

En este sentido, el enfoque sistémico permite descubrir la interdependencia entre todas las partes del sistema organizacional y la importancia del buen uso de la comunicación, para mantener la estabilidad y coordinación en el todo y en sus partes.

4.5.3 Articulación organización-comunicación

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, ésta armoniza y regula los procesos concernientes a las partes que componen la estructura empresarial. No obstante, la comunicación necesita organización para operar eficazmente y de forma coordinada, de modo que, es innegable la unión existente entre estos elementos, cuya relación se hace estrechamente indisoluble, al necesitarse la una a la otra.

Annie Bartoli ilustra el carácter inherente organización-comunicación al afirmar: “nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital. Inversamente, la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden. La comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal.”²⁰

Por ello, no se podría hablar de organización sin referirse a la comunicación, puesto que el primer elemento, requiere de programas, mecanismos de coordinación y herramientas de gestión que requieren ser comunicadas al interior de la misma, para encaminar las partes al logro del propósito principal.

²⁰ Ibíd 117 p.

Esta relación complementaria y aparentemente normal, entre la organización y la comunicación, en ocasiones suele ser vista como sencilla, natural y habitual, lo que no permite abordarla de manera más completa y global, tendiendo de esta manera, a ser confundidas en esquemas simplificadores y corriendo el riesgo de ser desconectada la una de la otra.

Desde este enfoque, la comunicación podría ser vista como un fenómeno mecanicista y estructural, que no goza de vinculación directa con la organización, sin embargo, la empresa que pretende realizar procesos efectivos y eficientes reconoce la inseparabilidad que tiene con la comunicación, constituyéndose de esta manera, en el órgano vital tanto al interior como al exterior de la organización.

4.5.4 La comunicación

Desde épocas ancestrales, la comunicación es el mecanismo de intercambio imprescindible para la vida en sociedad, sin embargo, no siempre se utiliza de manera eficaz ni se interpreta de forma integral.

Lo anterior, lo confirma Ítalo Pizzolante cuando afirma: “aunque todos aprendimos a hablar desde niños, no necesariamente desde niños aprendimos a comunicarnos de manera efectiva, saber hablar no necesariamente implica que todos tengamos un objetivo claro de lo que deseamos lograr al comunicarnos, o que estamos conscientes de las implicaciones de nuestras propias palabras y declaraciones”²¹.

Comunicar va mucho más allá del acto de expresar o informar, es un proceso complejo que involucra la interacción de códigos y señales e implica una retroalimentación o mensajes de retorno.

Para P. Joffre y G. Koenig,²² informar hace referencia a situaciones en las que sólo el emisor tiene un rol activo, mientras que comunicación trata de relaciones

²¹ PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo. Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa. p.11. Disponible en: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Aproximaci%C3%B3n%20a%20una%20propuesta%20organizativa.pdf>

²² BARTOLI, Op. Cit. 69 p

interactivas. En consecuencia, “información” debe ser entendida como el flujo de mensajes en un solo sentido, del emisor al receptor y, “comunicación”, como un proceso cíclico en el que los mensajes se propagan en varias direcciones, convirtiéndose cada emisor en receptor y cada receptor en emisor.

En la empresa no es distinto, la comunicación actúa como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con los clientes). Así, en la relación que establece la organización con sus clientes, estos últimos comunican de diversas formas sus necesidades a la organización y, a su vez, reciben mensajes de retorno. En sentido contrario, la organización envía múltiples mensajes a sus clientes y, éstos últimos, los decodifican dándoles un significado. Por tanto, en estas interacciones que se producen organización-cliente y viceversa, los roles de emisor y receptor son intercambiables.

En contraste con la posición anterior de comunicación, Rafael Alberto Pérez²³ presenta un concepto con más desarrollo. Para el autor, la comunicación no es un elemental proceso de transmisión de información y de significados, ni tampoco un proceso de socialización, sino una forma de acción, concretamente, de interacción simbólica en la que el emisor ejerce el poder de la influencia sobre el receptor y tiene la capacidad de modificar sus percepciones de la realidad. Desde esta perspectiva, la comunicación no es neutral, más allá de las funciones informativas que cumple, aporta poder en la medida en que se producen acciones de mutua influencia.

Desde esta lógica, algunas empresas manejan una limitada y errónea concepción de la comunicación, confiriéndole un carácter excesivamente instrumental y denominando comunicación a aquellos tableros de anuncios dirigidos al cliente interno o a aquellas herramientas publicitarias orientadas a clientes externos. Conforme a los planteamientos del autor, la comunicación como todo poder debe ser administrada y profesionalizada y, no llevada a cabo de una forma espontánea y natural.

²³ PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de comunicación. 1ª ed. Barcelona: Ariel, 2001. p. 451.

Bartoli,²⁴ por su parte, señala que trabajar la comunicación en la empresa, más que remitir a un simple proceso informativo, significa gestionar integralmente esos flujos de mensajes que circulan hacia adentro y hacia afuera, en otras palabras, las comunicaciones internas y externas.

La investigación en curso desarrollará con mayor profundidad la comunicación interna con el fin de brindar un completo soporte teórico a la variable estrategias internas de comunicación.

4.5.5 Comunicación externa

Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes, emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, cuyo objetivo es proyectar una imagen favorable ante éstos, de modo que, se creen, mantengan y mejoren sus relaciones con estos públicos.

Para Gary Kreps “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”²⁵. En este sentido, el entorno lo conforman todos los factores externos a la empresa, los cuales le proporcionan información clave para desarrollar sus procesos; del mismo modo, la organización se comunica constantemente con sus públicos de interés acerca de las actividades, productos o servicios.

Por ello, la transmisión de mensajes eficientes, coherentes y permanentes hacia el exterior de la organización, se convierten en la herramienta capaz de modelar la imagen deseada frente a los grupos objetivos.

Por consiguiente, vale destacar las ideas de Ítalo Pizzolante²⁶ al afirmar que no solo la publicidad construye una imagen positiva en la mente del público, sino

²⁴ BARTOLI, op.cit.,100 p

²⁵ KREPS, Gary. *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. 1995. 254-257 p.

²⁶ PIZZOLANTE, Ítalo. *Identidad e imagen corporativa: una estrategia para crecer*, 4° Ed: Panapo

también la forma como se presenta la organización, la manera de actuar frente al entorno, su estilo y comportamiento, lo que dice e, incluso, lo que deja de decir; lo que permite inferir que en una organización todo comunica, ésta y su entorno se conectan por flujos de mensajes frecuentes en los que cobra importancia tanto la información enviada como la omitida.

Es decir, que los mensajes transmitidos hacia el exterior de la empresa son los que modelan las percepciones de los stakeholders, dando lugar a la construcción de una imagen, es por ello, que de la coherencia y frecuencia de los mensajes dependerá el significado asociado a la misma.

Por esta razón, existe la preocupación en las organizaciones de que la construcción mental en el público objetivo sea la de la imagen deseada, para ello, es necesario que todas las partes que constituyen el interior de la empresa tengan claridad sobre la identidad que desean proyectar, ya que esa alineación interna influirá en el éxito de la imagen.

4.5.6 Comunicación interna

4.5.6.1 Definición

La comunicación interna ha sido objeto de estudio de numerosos autores, por lo que exponer toda una exploración bibliográfica acerca de este concepto, podría llevar varias páginas y tiempo. Por tal motivo, a continuación, se presentan dos de las definiciones más completas:

Para Horacio Andrade, este concepto hace referencia al “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”²⁷.

²⁷ ÁLVAREZ, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. p. 4. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html>

Del mismo modo, es entendida por Ítalo Pizzolante, como la “experiencia cotidiana de interacción humana que permite el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas y que contribuye a unificar criterios y mensajes en lo comunicacional”²⁸.

Como se puede observar, las perspectivas anteriores coinciden al conceptualizar la comunicación interna como el conjunto de prácticas organizacionales que hacen posible la cohesión y orientación del recurso humano hacia un mismo objetivo. Partiendo de esta concepción, se puede llamar comunicación interna a aquellos procesos comunicacionales encaminados a reforzar la identidad corporativa mediante la aplicación de mecanismos que contribuyan a canalizar información interna, fortalecer vínculos, motivar e integrar al capital humano con el fin de orientar sus esfuerzos hacia una misma meta.

4.5.6.2 Importancia

Aunque todas las compañías se comunican, no todas le asignan a esta actividad el mismo esfuerzo. Así lo ratifica Federico Varona al manifestar: “la mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse y que, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial”.²⁹ Esta falta de sensibilidad hacia la comunicación, ha llevado a la empresa a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros factores que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como, las finanzas y los aspectos técnicos. Sin embargo, los sectores empresariales que operan bajo esta cerrada ideología y esperan permanecer en el mercado, no lo podrán hacer por mucho tiempo.

Para las empresas que planean consolidarse y mantener sus propuestas de valor a largo plazo, la comunicación interna se ha convertido en una necesidad básica y prioritaria que pretende dar respuesta a los nuevos desafíos corporativos. Ésta, se

²⁸ PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo. Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa. p.11. Disponible en: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Aproximaci%C3%B3n%20a%20una%20propuesta%20organizativa.pdf>

²⁹ VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Disponible en: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-06FedericoVarona.pdf

ha constituido en el cimiento sobre el cual se soporta la estructura empresarial, facilitando su buen desempeño y la consecución de su objetivo general.

Justo Villafañe, lo corrobora al expresar: “la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”.³⁰ En este sentido, actúa en la empresa como el sistema nervioso en el cuerpo humano, sin el cual no es posible un correcto funcionamiento.

Conforme a lo anterior, la comunicación interna viabiliza la gestión institucional, es el vehículo que impulsa la cohesión entre los distintos miembros de la organización, instaurando los canales y medios adecuados que posibiliten la implantación de líneas de intercambio entre la empresa y sus públicos internos, haciéndolos partícipes de la realidad corporativa y contribuyendo a aumentar su eficacia y productividad.

En esta medida, la comunicación al interior de la empresa actúa canalizando la información institucional con la finalidad de que el personal (administrativo y operativo), disponga de conocimientos relacionados con la empresa y se sienta implicado con ella. Asimismo, potencia la calidad de los procesos productivos, posibilita la integración y motivación entre los empleados, la dirección y las diferentes áreas de la empresa, propicia un buen clima laboral, reduce la conflictividad y controla la proliferación de rumores.

De ahí que, Varona, sea enfático al hablar de su importancia. Para él concretamente, “la comunicación interna hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo, hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas”³¹.

No obstante, estos beneficios sólo se alcanzan a percibir cuando la organización lleva en su interior unas buenas prácticas de comunicación. Para el economista

³⁰ LEÓN VERGARA, Reyes. La comunicación al interior de la organización: un factor clave en su desarrollo estratégico. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

³¹ VARONA MADRID, Federico. Op. Cit.

Carlos Ongallo,³² esta afirmación equivale a decir que la empresa:

a) Conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.

b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.

c) Conoce cada una de las herramientas de la comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.

d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.

e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna.

Sólo cuando una empresa dimensiona el valor de la comunicación interna y cumple cabalmente con los factores antes enunciados, entonces podrá empezar a apreciar los resultados. Esto es, en términos generales, mayor productividad, satisfacción laboral, compromiso organizacional y eficiencia en los procesos.

En el caso contrario, es decir, cuando la comunicación interna es un tema aislado a la empresa, se experimentan vacíos e ineficacia en los procesos comunicativos. Por ello, tal como lo señala Villafañe³³, lo más probable es que el déficit de comunicación termine desencadenando la fractura interna de la organización y creando barreras jerárquicas y funcionales. En otras palabras, al no existir comunicación, no hay

³² LEÓN VERGARA, Reyes. Op. Cit.

³³ VILLAFAÑE, Justo. Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa. 1ª ed. Madrid: Pirámide, 1999.

soportes que brinden estabilidad a las partes de la estructura organizacional, por lo que, se debilitan con el tiempo y terminan derrumbándose.

En resumidas cuentas, la ausencia de comunicación al interior de la organización sólo trae secuelas negativas, ya que, al afectarse todo el circuito de comunicación, se obstaculiza la consecución de metas y objetivos corporativos. Por ello, sin lugar a dudas, la comunicación interna debe ser considerada como una inversión altamente gratificante, que armoniza el todo y los componentes del sistema, maximiza los procesos y facilita la obtención del propósito principal.

De otro lado, la comunicación hacia adentro es la base para la adopción de conductas, códigos y patrones compartidos, responsables de modelar la cultura organizacional y, por ende, la identidad corporativa. En este sentido, otro de sus grandes contribuciones al sistema organizacional es la de vigorizar cultura e identidad corporativa; factores diferenciadores que aunque hacen parte de la esencia de la empresa, externamente se alcanzan a percibir.

Ante ello, todos sus esfuerzos están orientados a proporcionar una atención preferente y una acción comunicadora mucho más intensa al público interno, ya que como reproductores de la identidad corporativa, se convierten en *grupos claves de influencia*³⁴ que al entrar en contacto con el público externo reflejarán su formación fuerte o débil de la organización.

Este tipo de comunicación otorga un rol activo al empleado, considerándolo como un socio o cliente interno con demandas comunicacionales que requieren ser satisfechas para su buen desempeño. En consecuencia, actúa como instrumento que pretende dar respuesta a las necesidades de comunicación de las diferentes áreas, fortaleciendo vínculos internos y apostándole a una sólida cultura corporativa como elemento de diferenciación.

Por todas sus invaluable contribuciones, en la actualidad el éxito de cualquier tipo de organización está necesariamente ligado a la existencia de eficientes mecanismos

³⁴ *Ibíd.* 35 p

de circulación interna. Por consiguiente, es oportuno concluir contundentemente con la siguiente expresión de Ítalo Pizzolante: “no hay bienestar sin comunicación interna”³⁵.

4.5.6.3 Clasificación

Según su origen o naturaleza, la comunicación interna puede clasificarse en: formal e informal.

- *La comunicación formal* se caracteriza porque los mensajes son controlados y fluyen de manera organizada a través de los canales establecidos por la organización. Según el sentido o dirección que recorran los mensajes en la estructura organizacional, los intercambios pueden seguir la red vertical, horizontal o transversal.
- Vertical: como su nombre lo indica, obedece a la comunicación que se propaga siguiendo la pirámide organizacional en sentido vertical, bien sea, de arriba hacia abajo o viceversa. Cuando se genera desde los altos mandos con destino a los sectores subordinados, se denomina *red descendente*. Cuando la información viaja en sentido contrario, es decir, se emite desde los niveles inferiores de la organización hacia los sectores más altos, se llama *red de comunicación ascendente*.
- Horizontal: hace referencia al intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la estructura jerárquica, en otras palabras, se desarrollan en un mismo rango de mando.
- Transversal o Multidireccional: “es muy común en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación en los diferentes sectores”³⁶. Surge con el intercambio de mensajes entre individuos que se encuentran indistintamente en diferentes niveles de autoridad dentro de la organización y, “en el marco de una estrategia, genera un contacto informal que vigoriza la

³⁵ PIZZOLANTE, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Ed. Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá, 2004. p. 200.

³⁶ CROCI, Jessica. Comunicación “in-door”. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>

llegada de los mensajes evitando los filtros naturales de las diferencias jerárquicas”³⁷.

Conforme a lo anterior, su dimensión multidireccional hace posible que todo miembro de la organización, independientemente de su ubicación en la estructura jerárquica, pueda establecer líneas de intercambio abiertamente hacia cualquier dirección. En este sentido, brinda mayor efectividad de las comunicaciones internas ya que permite conocer y satisfacer las necesidades de información de cualquier nivel. Asimismo, ofrece una gestión integrada y descentralizada, fomentando la comunicación interdepartamental y el trabajo en equipo, dando lugar a una mayor participación e incorporación de todas las partes.

En consecuencia, el éxito de las políticas de comunicación en la organización no sólo depende de una dimensión descendente y ascendente, sino de una adecuada puesta en marcha de la comunicación interna desde una perspectiva transversal.

El anterior planteamiento, lo ratifica Ítalo Pizzolante cuando expresa: “para establecer con éxito adecuados mecanismos de una eficiente red de comunicaciones en una empresa, el sistema empresarial de comunicaciones debe ser multidireccional, con clara definición de cada sentido de flujo”³⁸. En otros términos, el sistema debe tener una conocida jerarquía de responsabilidades que llegue a cada uno de los empleados y defina tareas, propósitos, mecanismos, apoyos y recursos.

Desde esta óptica, una organización con aspiraciones a funcionar sanamente, debe evolucionar hacia el diseño de una verdadera estructura interna que resuelva las comunicaciones multidireccionales. Según el autor, es un factor crítico para proteger el valor máspreciado de una empresa: su cultura interna.

³⁷ PIZZOLANTE, Ítalo. Comunicarnos para comunicar. Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional. España, 2003. p. 11. Disponible en:
<http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Comunicarnos%20para%20Comunicar.pdf>

³⁸ PIZZOLANTE, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Ob.cit. p. 201.

- *Comunicación informal*: fluye rápidamente dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y, consiste en la repetición a distintas personas de algo realmente sucedido o no.

El rumor es más atractivo que las comunicaciones formales u oficiales, es de difícil control y sus efectos pueden ser contraproducentes, por ello, muchas veces son más creíbles las informaciones de "radio pasillo" que las comunicaciones de la estructura formal.

Por tanto, “sólo si se cuenta con una fuerte e importante estrategia comunicacional, se podrá luchar contra los rumores, aunque, nunca se podrá conseguir que desaparezcan por completo”³⁹.

4.5.7 Complementación de las comunicaciones internas y externas

Pese a ejecutar distintas funciones, las comunicaciones internas y externas guardan estrecha relación dentro de la organización. Una ejerce influencia sobre la otra, por lo que desconectarlas o separarlas, implicaría un gran riesgo para la estabilidad de la empresa. Bartoli, lo señala cuando dice: “acciones de comunicación aisladas y no vinculadas pueden tener efecto nulo o producir efectos adversos”.⁴⁰

Asimismo, Carlos Fernández Collado, afirma: “concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas puede ser muy peligroso, o por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización”.⁴¹

Por tal razón, en la actualidad se habla del carácter globalizante de la comunicación, enfoque que integra la dirección de los esfuerzos comunicacionales

³⁹ CROCI, Jessica. Comunicación. Op. cit.

⁴⁰ Bartoli, Annie. Op. Cit. 22 p

⁴¹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. 2006.13 p

tanto internos como externos, con el fin de mantener cohesión y coherencia entre identidad e imagen.

Dicha interconexión permitirá proyectar externamente la imagen resultante de la esencia misma de la empresa y que los mensajes que circulan organización-entorno vayan en la misma línea de aquellos que reciben los clientes internos. Pizzolante reafirma esta idea al expresar: “No es posible buscar imagen sin haber construido sustento a través de una clara y definida identidad, por tanto, para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un sólido sistema de identidad”⁴².

Por consiguiente, no se puede sobrevalorar un tipo de comunicación más que otro, ya que ambos son igualmente necesarios para que identidad e imagen marchen en el mismo sentido y construyan un significado común en los clientes (internos y externos) de la empresa.

La importancia que adquiere el hecho de que ambas comunicaciones trabajen de la mano y de forma eficaz, repercute en la empresa desde el instante en que los empleados de contacto entran en interacción con los clientes, quienes en ese primer acercamiento, empiezan a percibir la identidad de la empresa y, con base en ella, construyen una imagen asociada. He aquí la pertinencia de los postulados de Pizzolante, cuando plantea la necesidad de cimentar unos buenos procesos de comunicación interna ya que éstos son la base de la comunicación externa.

Asentar dicha coherencia, requiere una gestión estratégica interna que contribuya con su planeación a direccionar las acciones globales de comunicación hacia un mismo fin.

4.5.8 Comunicación estratégica

La empresa está en interacción constante con su entorno y le envía mensajes de manera directa e indirecta, por tanto, es inevitable detener la proliferación de significados externos porque precisamente éstos surgen de esa red de relaciones.

⁴² PIZZOLANTE, Ítalo. Op. Cit. 47 p.

Conforme pasa el tiempo, esta dinámica de significados va tornándose más intensa, por lo que, se hace necesaria una efectiva intervención por parte de la empresa.

Es esta la idea central de los planteamientos de Marcelo Manucci, cuando puntualiza: “ya no estamos trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos; sino que estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización”⁴³.

Estas expresiones ilustran la forma como el mundo se está reconfigurando producto de la emergencia continua de significados, dando lugar a inestabilidad en las esferas organizacionales. Ante la necesidad de llevar un mensaje global a los diversos públicos y de gestionar la incertidumbre, la comunicación estratégica es el arma más poderosa.

La comunicación estratégica hace posible conservar la alineación comunicacional de la empresa, facilitando el diseño y la gestión unificada de mensajes para que hacia adentro y hacia afuera se maneje un solo discurso coherente y no contradictorio, en este sentido, ambos clientes (internos y externos) compartirán significados comunes. Por estas razones, para Manucci, “la comunicación estratégica es el espacio de sincronía y de gestión de significados”⁴⁴.

Estos significados provenientes de la interacción organización-entorno, configuran la imagen de la empresa, por ello, nunca está completamente acabada o fijada. En consecuencia, cuando no se gestionan los significados o mensajes la imagen se deteriora con el tiempo. De ahí que, para Manucci, la razón de ser de la comunicación estratégica esté centrada en la construcción de conceptos desde el

⁴³ MANUCCI, Marcelo. La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>

⁴⁴ *Ibíd.*

interior (identidad) de la empresa para que alcancen una proyección externa (imagen).

Por ejemplo, si la empresa de servicios desea transmitir confianza a sus públicos externos, deberá diseñar e implementar estrategias de comunicación para que todas las acciones corporativas ratifiquen y promuevan ese concepto inicialmente en los clientes internos, una vez éstos lo manejan, el mensaje estará inmerso durante la prestación del servicio y se percibirá externamente. De este modo, habrá un significado común entre ambos públicos.

En concordancia con los pensamientos de Manucci, para Ítalo Pizzolante, “la gerencia estratégica de la identidad y la imagen ahora más que nunca son una estrategia para crecer”⁴⁵. Sin embargo, a diferencia del primero, la importancia de la comunicación estratégica para Pizzolante, radica en la necesidad de gerenciar apropiadamente las percepciones que se crean producto del significado que construye el cliente con relación a los mensajes que la empresa genera. Según el autor, la dirección estratégica de percepciones agrega valor y certidumbre a los objetivos empresariales y nada tiene que ver con el tamaño de la empresa.

Como se puede observar, las perspectivas anteriores conceptúan la comunicación estratégica como la gestión de significados y percepciones respectivamente, no obstante, llegan a la misma conclusión: todos los actores sociales comunican permanentemente de forma explícita o implícita, por tanto, “el que no tiene una estrategia o un plan también comunica, pero comunica peor”⁴⁶. Ante esto, el desafío es comprender la comunicación estratégica para enfrentar las nuevas realidades.

⁴⁵ PIZZOLANTE, Ítalo. Comunicarnos para comunicar.

⁴⁶ PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de comunicación. 1ª ed. Barcelona: Ariel, 2001. p. 466.

4.5.9 Estrategias de comunicación

4.5.9.1 Definición

Desde sus orígenes en la escuela americana, la estrategia de comunicación ha sido definida bajo múltiples enfoques, evolucionando con el transcurrir de los años y adquiriendo connotaciones adaptables a cada época. Al respecto, Francisco Garrido explica: “las aplicaciones del concepto han sufrido importantes variaciones conforme a las necesidades de distintas épocas, realidades sociales, mercados y empresas”⁴⁷.

Así, en un principio, las interpretaciones de estrategia estaban asociadas a todas aquellas acciones comunicacionales direccionadas al ataque de la competencia, sin embargo, rápidamente esta perspectiva clásica quedó sustituida. En la actualidad, su conceptualización se torna mucho más ambiciosa y compleja, entendiéndose como elemento dinamizador de la gestión corporativa.

Garrido, esboza una de las perspectivas contemporáneas más completas alrededor de estrategia; para él, es el “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. Desde esta óptica, la estrategia se convierte en una especie de directriz que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio, a su vez, que garantizará la coherencia y coordinación de los recursos comunicacionales.

Asimismo, para Jorge Aguilera, la estrategia es una “propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados”⁴⁸. Bajo esta mirada, se plantea la estrategia como elemento generador de dinámicas, orientado hacia el cumplimiento de objetivos

⁴⁷ GARRIDO, Francisco Javier. Op Cit.

⁴⁸ AGUILERA, Jorge. Op. Cit. 48 p

organizacionales que, a su vez, pretende solucionar bien sea una necesidad o un problema en un momento dado.

Como se puede vislumbrar, estas dos acepciones se complementan, haciendo referencia a un mismo concepto desde diversos puntos de vista. Mientras que para Garrido, las estrategias de comunicación crean sentido de unidad y permiten mantener la cohesión comunicacional, para Aguilera, están relacionadas con la mejora o la solución de situaciones específicas en un período determinado. De hecho, para este autor, uno de los factores fundamentales de la estrategia es definir en qué momento se presenta la situación a ser solucionada para poder establecer una propuesta que reduzca los márgenes de posibilidad de error.

Teniendo en cuenta los anteriores aportes, la estrategia se convierte en un marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes, con el propósito principal, de alcanzar la satisfacción del target o público de interés. Del mismo modo, será un soporte que buscará unificar y alinear los recursos comunicacionales y, a su vez, organizar y agrupar los esfuerzos de las personas para orientarlos hacia metas comunes.

4.5.9.2 Características

Para explicar la naturaleza del concepto de estrategia de comunicación en la empresa, Francisco Garrido, identifica seis características universales:

- Es esencialmente directriz teórica. El autor comprende la estrategia de comunicación como una orientación teórica diseñada para el largo plazo.
- Tiene carácter normativo y unificador. Cuando se hace alusión a la estrategia como norma, no es concebida como factor rígido, por el contrario, Garrido, hace referencia a que encauza los elementos comunicantes o simbólicos para que vayan en un mismo sentido, de esta manera, responderán a un patrón común afín con el ser de la empresa de modo constante. A su vez, es unificador en la medida en que busca mantener la coherencia entre cada uno de los mensajes o acciones y los objetivos corporativos.

- Induce al pensamiento de largo plazo. Cuando se trata de un sujeto social cuyo objetivo es permanecer en el tiempo, es decir, de una empresa, la estrategia debe ser edificada a largo plazo, de esta manera, se generará un mensaje sostenible y creíble que valore y le asegure una consistencia a la misma, construyendo una imagen determinada.
- Define responsabilidades y propósitos a todo nivel. La implementación de la estrategia debe involucrar a todos los miembros de la empresa, cada quien debe aportar desde los diferentes departamentos, de modo, que todos manejen un concepto global común.

Pensando en ello, la empresa deberá perfilar de qué forma comunicará a todo nivel los objetivos, plazos y elementos constituyentes de la estrategia en construcción, esto, con el fin de contar con la participación del recurso humano e implicarlo en la consecución de las metas.

- Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes. La dinámica de construcción de la estrategia entre todos los miembros de la empresa, se convierte en un espacio de integración e interacción de los diferentes departamentos. Siendo así, incentivará a afianzar los conocimientos del personal con respecto a la compañía en general y su funcionamiento, a su vez, fomentará a nivel interno una mayor empatía con los asuntos asociados a la empresa.
- Unifica recursos con relación a objetivos. Por último, la estrategia integra las energías y potencialidades de las personas para focalizarlas hacia metas comunes.

Asimismo, Jorge Aguilera, apoya los planteamientos de Garrido. Al igual que este último, afirma que la estrategia alinea las fuerzas que componen la estructura empresarial con el fin de mantenerlas concentradas y que ninguna de las partes pueda estar dispersa o separada del conjunto principal. Para él, una buena estrategia se caracteriza sencillamente por su unicidad y cohesión, es decir, todas y cada una de las partes aportan al objetivo del todo, al objetivo estratégico.

4.5.9.3 Importancia

Para Jorge Aguilera, las estrategias de comunicación resultan de vital aplicación para la subsistencia de la organización; su implementación, permitirá alcanzar de forma contundente y ordenada el objetivo perseguido.

De otro lado, Garrido, recalca la importancia de las estrategias en sentido más amplio. Para él, su relevancia está materializada de forma constante en la empresa que la sabe utilizar. La estrategia, desde la óptica del autor, es entendida como un patrón de decisiones que impulsará el diseño de acciones futuras de la organización, clarificando dónde está operando o dónde estará haciéndolo en el futuro y, sentando las bases para la construcción de su discurso referente a su misión y visión.

En consecuencia, la estrategia facilitará la estructuración de un programa de identidad e imagen que permita diferenciar a la compañía en la sociedad y presentar sus atributos reconocibles a sus clientes por mayor tiempo, esto es, responder a las señales del entorno mediante una ventaja sostenible a largo plazo. Así, la estrategia, debido a su naturaleza proyectiva, estará orientada hacia la búsqueda de la prolongación vital de la empresa y su adaptación a un medio en continuo cambio.

Pero su aplicabilidad hay no concluye, para Garrido, la empresa con unas eficientes estrategias la comunicación, indiscutiblemente, estará direccionada hacia su rentabilidad (social o económica), ya que trazará las rutas a seguir en la gestión de comunicaciones y en la implantación de imagen.

De otro lado, otro de sus grandes beneficios se ve reflejado en tiempos de incertidumbre. Para Garrido, la crisis es una realidad que coexiste con la empresa, formando parte de su vida y de su entorno empresarial, por eso, plantea que cuando sobreviene, la estrategia creará nuevas formas de solucionar los problemas comunicacionales que se presentan en el entorno.

4.5.9.4 Clasificación

Para Jorge Aguilera⁴⁹ las estrategias de comunicación se clasifican en dos grupos: estrategias *por necesidad* y estrategias *por problema*. Las primeras son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional; las segundas son menos frecuentes y están relacionadas generalmente a situaciones de crisis.

Las estrategias por necesidad parten de la iniciativa de la organización, por lo que es ésta quien establece el nivel de premura para realizarla, por tanto, es muy posible que se cuente con plazos amplios para su desarrollo. Al contar con tiempo suficiente, el estratega podrá realizar diagnósticos, pruebas piloto, auditoría y cualquier tipo de herramienta que asegure la efectividad de las estrategias.

En sentido contrario, las estrategias por problema son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentando, su nivel de apresuramiento es muy alto, por lo que es necesario planear y ejecutar sobre el tiempo y, en ocasiones, es imposible realizar pruebas piloto. El interés obedece a solucionar oportunamente el problema y, en segundo lugar, a indagar sobre su causa u origen.

4.5.9.5 Componentes

A fin de facilitar el seguimiento y la medición de cada una de las tareas que se realizan en el marco de la estrategia, existe una segmentación respectiva. La estrategia está compuesta por tácticas, éstas son las acciones operativas necesarias para apoyarla y, a su vez, requiere de herramientas de comunicación para ser llevadas a cabo.

⁴⁹ *Ibíd.* 64 p.

Tal como lo expresa Daniel Fernando López,⁵⁰ la estrategia es el camino para posicionar un concepto que sugiere el conjunto de acciones organizadas. Sin embargo, estas acciones no se logran definir en la estrategia, son asunto de la táctica.

Una táctica, para el autor antes citado, es la acción sistematizada que se aplica en un momento preestablecido y que implica la planeación detallada de tiempos, movimientos y recursos. Por tanto, la sumatoria de las tácticas expresan las estrategias en la práctica.

Debido a que la estrategia tiende a ser confundida con la táctica, Jorge Aguilera explica las diferencias pertinentes, “mientras que la estrategia es un plan maestro que define dónde concentrar esfuerzos para alcanzar un objetivo, la táctica es la forma operacional de desarrollar las acciones que buscan apoyar el logro del objetivo estratégico, exigiendo el empleo hábil de las herramientas y procedimientos”⁵¹.

Una vez hecha esta distinción, se puede decir que existen tres clases de tácticas que pueden hacer parte de una estrategia de comunicaciones: Táctica Conceptual, Operativa y Argumental⁵².

El primer tipo de tácticas, según Aguilera, busca fortalecer un concepto en la mente de las personas, están muy asociadas con estrategias de posicionamiento y, generalmente, evocan una sola palabra o un estilo de vida.

El segundo grupo, hace referencia a acciones con las que la organización busca generar una imagen o establecer relaciones con algún tipo de público. Dentro de este tipo de tácticas operativas aparecen herramientas como el mecenazgo, la organización de eventos, etc.

⁵⁰ LÓPEZ, Daniel Fernando. Comunicación empresarial. Humanizar la comunicación: la mejor apuesta de la organización. ECOE ediciones, Bogotá 2007. p. 32

⁵¹ AGUILERA, Jorge. Op. Cit. p. 63

⁵² *Ibíd.* p. 65

Las Tácticas Argumentales, como su nombre lo indica, están fundamentadas en argumentos y tienden a ser parte de estrategias persuasivas o de defensa. Son muy comunes en ellas los slogans y generalmente están planteadas sobre beneficios percibidos por el receptor del mensaje.

Como se ha podido observar en todo este recorrido, una estrategia de comunicaciones está compuesta por varias tácticas y, dichas tácticas, serán desarrolladas gracias a herramientas de comunicación. Ahora, ¿cómo se clasifican estas últimas?

Las herramientas de comunicación también han recibido múltiples clasificaciones, algunos autores las clasifican como orales, escritas y audiovisuales, otros como individuales y masivas, sin embargo, Jorge Aguilera habla de herramientas convencionales y no convencionales.

Bajo la perspectiva del autor, aquellos instrumentos tradicionales de comunicación hacen referencia a las herramientas convencionales (boletines, carteleras, reuniones, etc., y, actualmente, hasta intranet), mientras que las formas alternativas de comunicación o de divulgación de actividades y que, a su vez, requieren mayor creatividad, conciernen a las no convencionales.

Sin embargo, la inserción de la tecnología en el tiempo y el cambio en las percepciones del público, han replanteado la forma de desarrollar herramientas para las estrategias de comunicación. “Hoy, la forma de comprender cómo las empresas deben manejar las comunicaciones frente a su público tiene dos ejes principales: de un lado los mensajes y de otro el medio comunicativo utilizado para transmitirlos”⁵³.

En este sentido, según los planteamientos del autor, con el fin de estrechar sus vínculos y relaciones, las empresas líderes han desplazado sus intervenciones de medios masivos hacia métodos más cercanos de comunicación con sus públicos;

⁵³ Ibíd. p 66

mediante el empleo de mensajes sensoriales y medios individuales, como el contacto personal, han logrado maximizar su inversión en comunicaciones.

Estas organizaciones dicen no a los mensajes fríos e impersonales y manejan pocas comunicaciones masivas y costosas, por estas razones, mantienen o aumentan su número de clientes. Por el contrario, prefieren herramientas personalizadas y mensajes evocadores que creen un vínculo emocional con el público y los lleve a identificarse con la compañía. Esto es, mensajes más enfocados y, por tanto, mucho más efectivos.

Para Jorge Aguilera, las empresas que no han comprendido esta forma de comunicarse, simplemente no tendrán mercado en el futuro.

Las anteriores consideraciones permiten comprender cómo la forma de plantear una estrategia de comunicaciones teniendo en cuenta mensajes y herramientas, es clave cuando se trata de establecer una mejor relación organización-clientes (internos y externos).

Para finalizar, cabe anotar la siguiente observación: cuando una estrategia es muy pequeña, generalmente al ser planteada para un momento muy específico y corto, está compuesta por muy pocos elementos y puede reducir los conceptos a uno solo.

Es decir, mientras una estrategia compleja está compuesta por tácticas y herramientas, una pequeña puede contar con una sola herramienta lo que hace que estrategia, táctica y herramienta sean la misma cosa. De ahí que, no es extraño encontrar a algunas empresas señalando que su estrategia frente a determinado problema sea alguna acción muy elemental (que en realidad sería una herramienta de una estrategia en otro tipo de situación).

4.5.9.6 Fases

Las estrategias de comunicación están fraccionadas en fases que facilitan su diseño y ejecución. La presente investigación se apoya en el Modelo de Estrategia

Situacional por Condicionantes⁵⁴, aporte de Jorge Aguilera, el cual propone una segmentación para la implementación de las estrategias teniendo en cuenta cinco etapas (identificación, solución, plan, ejecución y evaluación), que junto con los condicionantes, generarán una mayor efectividad para la empresa.

1. Identificación

Por ser la primera etapa se convierte en fundamental para el resto del proceso, puesto que cualquier información errónea en este punto, podría ocasionar un fracaso estratégico. En esta fase se debe determinar: el objetivo que persigue la estrategia, el público o la audiencia a la que está dirigida y la situación actual que enfrenta.

- Identificación del objetivo: establecer el propósito que se pretende alcanzar, no solo brinda claridad, también delimita las acciones y evita dirigir el actuar estratégico hacia lugares no deseados. Además, permitirá concentrar la energía y los recursos de las estrategias en alcanzarlo, esta concentración de fuerzas es uno de los principales fundamentos estratégicos.
- Identificación del público o la audiencia: poder identificar claramente el público con todas sus características, permitirá establecer dos factores determinantes: el lenguaje en que se debe dirigir a ellos y el (o los) medios más pertinentes para canalizar la información. Además, conociendo la caracterización de la audiencia se podrá saber cuál es su ubicación y prever sus reacciones.
- Identificación de la situación: para la estructuración de una estrategia es necesario antes conocer los hechos actuales que podrían influir en los resultados de ésta. Tener pleno conocimiento de la situación, implica la obtención de datos o información que permita la descripción de la situación actual y, posteriormente, el análisis de esos datos, para establecer la relación de los hechos con lo que se está presentando, es decir, determinar qué está pasando y porqué. Esta etapa del proceso de identificación consta de dos pasos:

⁵⁴ *Ibíd.* p 68

- La recopilación: es el momento del proceso en el que se reúne información sobre la empresa y su situación, para ello, se recurre al uso de instrumentos que faciliten la obtención de esos datos; generalmente, lo más empleados son: la observación, la encuesta y la entrevista.
- Interpretación y análisis: una vez obtenido los datos, se inicia el análisis de la información para darle un significado congruente, es decir, el análisis en este punto del planteamiento estratégico, no es otra cosa que el establecimiento de la relación de datos e información obtenida para construir una explicación de lo que está sucediendo en la organización o lo que está enfrentando.

Para lograrlo, se apoya en el diagnóstico, para intentar establecer las causas que generaron la situación que enfrenta la organización, es decir, por qué está pasando.

2. Solución

Esta es la segunda fase del proceso, en la que después de haber realizado la identificación, el estratega debe enfocarse en plantear soluciones que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, esta etapa está, a su vez, subdividida en cuatro partes:

- Concepción de ideas: es el momento en el que se realiza una propuesta amplia de posibles opciones que podrían conducir a alcanzar el objetivo de la estrategia.
- Condicionantes: son los factores a tener en cuenta a la hora de implementar una idea, por tanto, son el filtro a cada propuesta estratégica. Están expresados en forma de preguntas y, a su vez, permitirán enfocar la estrategia, contrastar que las propuestas de solución sean las más efectivas y facilitar la selección de las mismas. Aquí, quedan evidenciadas las probabilidades que tiene cada idea de alcanzar los objetivos con éxito. Los condicionantes son básicamente cinco:

- Públicos: este condicionante se refiere a la audiencia específica hacia la cual va dirigida la estrategia de comunicaciones. Es el condicionante más importante, puesto que una falla en él, podría generar un fracaso en la estrategia. La pregunta clave en este condicionante será: ¿cuáles ideas se adaptan al tipo de público al que se dirige la estrategia? Las ideas o propuestas que no superen este condicionante deben ser rechazadas, sin embargo, no es de extrañar que si bien los condicionantes buscan eliminar ideas, también pueden generar unas nuevas.
- Recursos: son los medios con los que se disponen para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una función, estos pueden ser físicos, humanos y financieros. En este punto, el investigador debe preguntarse: ¿cuento con las personas necesarias para poder desarrollar la estrategia?, ¿cuento con las instalaciones y elementos necesarios?, ¿tengo capital suficiente para poder implementarla?
- Tiempo: este condicionante se refiere al momento en que es necesario iniciar la estrategia, el lapso de tiempo con el que se cuenta para su desarrollo y el momento en el que se deben tener resultados. En pocas palabras, se trata de establecer el nivel de premura que requiere la estrategia. El filtro de este condicionante es el siguiente: ¿es viable la idea dentro del rango de tiempo con que se cuenta para implementar y poner en marcha la estrategia?
- Terreno: hace referencia al espacio en que se va a desarrollar la estrategia, en comunicaciones, tiene que ver con dos factores: la locación y el cubrimiento. El primero debe estar expresado en ¿cómo es el lugar donde se va a desarrollar la estrategia, se puede contar con tecnología allí, cómo es la gente, su cultura, estarán a favor o en contra de la actividad?, y el segundo, ¿cuál será el alcance de divulgación?
- Políticas: este condicionante tiene como propósito verificar que las propuestas o posibles soluciones no estén en contra de las políticas de la

organización, es decir, de las reglamentaciones sociales, culturales e, incluso, procedimientos internos de la compañía que puedan afectar la estrategia.

- Contingencias: el estudio de las contingencias a la hora de plantear una estrategia debe cubrir dos frentes: en primer lugar las consecuencias que pueden tener las acciones a mediano y largo plazo y, en segundo, las situaciones externas a la estrategia que la pueden afectar, es decir, se debe realizar un pronóstico.
- Elección: finalmente se selecciona la estrategia a seguir, las acciones más apropiadas, los mensajes a generar y los medios a través de los cuales serán transmitidos.

3. Plan

La función del plan es desglosar la estrategia en acciones y tareas, para que su ejecución sea más organizada, es decir, que pretende ordenar una serie de actividades que conjuntamente alcanzarán un objetivo. Un plan de acción crea un programa práctico para convertir en realidad la decisión y los objetivos propuestos. Un plan solo existe cuando está estructurado, de no ser así, la estrategia se queda en la fase de ideas y solo es una visión. Para que esa estructuración sea posible necesita tener claro:

- El objetivo estratégico: se resume al logro principal que se desea alcanzar, éste surge de la etapa de identificación, el público o audiencia a quien se dirige y la situación actual que enfrenta.
- Propuesta estratégica: Sale de la etapa de solución con el fin de establecer las soluciones estratégicas a seguir. Originando así un cuadro táctico, el cual hace operativo el procedimiento, incluye: las herramientas, descripción de las acciones, objetivos operativos, indicadores, colaboradores y responsables.

4. Ejecución

Una vez establecidas tácticas y herramientas se debe establecer cuáles son las prioridades a seguir, vigilando siempre el objetivo estratégico. ¿Cómo se establecen las fases de ejecución? Existen tres tipos de ejecución:

- Cronograma: es el cruce de las acciones a seguir con un plan de tiempo determinado y su función es definir fases de ejecución y plazos para la acción.
- Tabla de ejecución: es una tabla que se establece desde la planeación cuyo objetivo es generar una propuesta visual del cumplimiento de tiempos y tareas planeadas.
- Presupuesto: uno de los elementos de planeación más delicados de construir en una estrategia es el presupuesto, ya que debe evitarse a toda costa el surgimiento de costos ocultos que frenen la gestión o generen pérdidas.

Para ello, es necesario que la acción sea lo más desglosada posible en las tareas que son necesarias para alcanzarla.

5. Evaluación

Toda estrategia debe ser sometida a evaluación para establecer su desempeño, su eficacia y su eficiencia, esto con el propósito de valorar el proceso, es decir, verificar el cumplimiento en tiempo y resultados de cada etapa o fase y determinar si se alcanzó el objetivo estratégico.

4.5.10 Estrategias internas de comunicación

4.5.10.1 Definición

“La comunicación interna es todavía un factor no suficientemente profesionalizado, un poder todavía no dominado en muchas empresas”⁵⁵. Con esta afirmación, Rafael Alberto Pérez hace alusión a aquellas empresas que en tiempos de incertidumbre, aún operan como sistemas cerrados y bajo insuficientes procesos

⁵⁵ PÉREZ, Rafael Alberto. Ob.cit. p. 450

de comunicación, que al no ser estructurados ni controlados, se manejan de manera improvisada e informal. De ahí que, el autor sea tajante cuando dice: “la cuestión no es comunicar, sino hacerlo de forma profesional y controlada o hacerlo mal”⁵⁶. Desde esta perspectiva, toda interacción simbólica interna representa un poder que hay que administrar con ciertos criterios estratégicos para alcanzar los resultados deseados.

En la misma línea, para Santiago Bozzetti⁵⁷, la calidad de las interacciones internas constituye un bien intangible que la organización no puede dejar al azar o a la espontaneidad; según el autor, para que la calidad sea óptima, la empresa necesita planificar todas sus acciones comunicativas, de modo que, se conserve una coherencia simbólica que guíe los objetivos de la corporación.

Como se puede vislumbrar, para estos autores, los sistemas y prácticas de comunicación que se generan al interior de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioramiento cuando no se planifican. Por ello, los anteriores pensamientos, no se circunscriben en una comunicación interna estrictamente instrumental, por el contrario, proponen una gestión estratégica interna que frente a los continuos cambios, trace caminos de actuación que dirijan esfuerzos y mantengan la cohesión organizacional.

En resumidas cuentas, todo cambio interno afecta a la empresa y exige de ella respuestas efectivas en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de operar y de actuar, por tanto, gestionar la comunicación interna es una decisión inaplazable para cualquier tipo de organización. Se trata de profesionalizar la actividad comunicativa y renunciar a su improvisado manejo para contar con una plataforma estratégica que permita a las compañías responder de manera eficiente a las variaciones del entorno y administrar sus relaciones y vínculos con sus públicos internos.

⁵⁶ *Ibíd.* p. 466.

⁵⁷ BOZZETTI, Santiago. Comunicación Estratégica. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>

Esto es, diseñar e implementar estrategias internas de comunicación que con su intervención contribuyan a disminuir la incertidumbre y reforzar las metas de la empresa, convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y, por lo tanto, más productivo y competitivo. Productivo en la medida en que la estrategia está orientada a fortalecer la cultura organizacional y construir flujos, canales de información y comunicación estables y permanentes, que permitan a todos los miembros de la organización estar alineados y al tanto del direccionamiento de la organización. Es decir, “al incrementar el conocimiento corporativo en los miembros de la organización, aumenta la productividad porque todos comprenden su papel para alcanzar los objetivos corporativos, y así se minimiza la repetición del trabajo y se conforma un sistema organizacional bien integrado”⁵⁸.

Se alcanza una mayor competitividad porque al construirse una identidad corporativa sólida y diferenciadora, por ende, la empresa obtendrá posicionamiento ante sus públicos externos. En otras palabras, cimentar estratégicamente vínculos con públicos internos, configurará en ellos confianza y una reputación favorable que tendrá un alcance externo, lo que se traduce en una competitividad superior para la organización. Lo que demuestra, que “con unas eficaces estrategias se puede hacer de la comunicación interna un elemento de competitividad externa”⁵⁹.

Por todas sus contribuciones al sistema organizacional, el concepto integral de estrategias internas de comunicación es muy amplio. Por consiguiente, su aplicabilidad en la empresa no debe reducirse sólo momentos de inestabilidad. Si bien, unas eficaces estrategias de comunicación son ideales para gestionar la incertidumbre y responder de manera eficiente y anticipada a las alteraciones del medio, también lo son para dinamizar el proyecto empresarial. Por ello, bajo una mirada diferente, para autores como Pascale Weil “las estrategias internas de comunicación se enfocan a ganar la confianza del empleado y a lograr cohesión y motivación con un macro objetivo que es de proyección al exterior. Una estrategia de comunicación debe “aunque dice lo que hace”, también “dice el objetivo que

⁵⁸ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Signo y Pensamiento*. (2007). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/860/86005101.pdf>

⁵⁹ GALLOTTA, Bárbara. ¿Cómo gestionar eficazmente la comunicación interna de la empresa? Disponible en: <http://www.comunicacioncorporativa.info/>

persigue”, explicando la finalidad de un proyecto y movilizando para su realización”⁶⁰.

4.5.10.2 Importancia

Sin duda, la comunicación interna es un campo de actuación complejo que necesita la ayuda de una buena estrategia que establezca un esquema director que guíe las acciones futuras de la organización, concentre esfuerzos y contribuya al fortalecimiento de la identidad corporativa. En este sentido, la estrategia se convierte en un *marco de referencia*⁶¹ que esboza el camino que conducirá a los objetivos perseguidos.

Una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada, puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa⁶²:

- Asegura que todo el mundo reciba los mensajes adecuados, a través de los medios apropiados, en el momento oportuno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento. Por consiguiente, genera un ambiente laboral donde exista una visión común y donde se logre reducir los conflictos, gracias a la menor ambigüedad de los mensajes e ideas que fluyen por la empresa.
- Posibilita que todos los empleados sean capaces de reconocer y entender la visión, misión, valores, metas estratégicas y su rol personal en el logro de los objetivos del negocio.
- Propicia una organización donde los empleados tomen mejores y más informadas decisiones, y que éstas estén siempre alineadas con los objetivos del negocio.
- Fomenta la confianza.

⁶⁰ WEIL, Pascale. Comunicación Global. 1992. P. 170.

⁶¹ PÉREZ, Rafael Alberto. Op. Cit. p. 147

⁶² ALARCÓN, José Manuel. *La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas*. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/politica_comunicacion.msp

- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.
- Promueve una cultura corporativa que tienda hacia una forma de trabajo donde se privilegie la motivación, la pertenencia y el compromiso.
- Forja una empresa en la cual exista un claro y compartido entendimiento respecto del proceso de cambio organizacional, y en la que se apoye al equipo que gestione el cambio en todos los aspectos comunicacionales que sean necesarios para reducir la ansiedad de los empleados en este tipo de instancias.

En este sentido, sólo cuando existe una comunicación estratégica interna estructurada y debidamente administrada, se obtendrán los resultados arriba especificados. Ahora, ¿qué hacer una vez ha sido diseñada la estrategia para que alcance la efectividad esperada?

Para empezar, dejar formalizada por escrito y difundir la estrategia de comunicación, es clave para lograr que todo el equipo humano comparta los mismos propósitos. Rafael Alberto Pérez lo confirma al manifestar: “cuando la información corporativa está dispersa y poco coordinada entre los empleados, es porque nadie ha hecho el esfuerzo de poner sobre el papel el correspondiente análisis estratégico. Hasta el momento, todo habría quedado en palabras, discursos, memorandos y otros sistemas, necesarios pero por sí solos insuficientes para fijar un cauce y unas metas comunes”⁶³.

Desde esta perspectiva, es estrictamente necesario contar con un diseño estratégico estructurado y conocido por todo el personal, de no ser así, peligraría la coherencia de los discursos y mensajes de la empresa. Puesto en estos términos, “la concreción de la estrategia en un documento escrito, y su oportuna divulgación en los diferentes niveles organizativos, permite a todo el recurso humano de la empresa conocer a dónde tienen que ir y cómo van a llegar. Pero,

⁶³ PÉREZ, Rafael Alberto. Op. Cit. p. 147

sobre todo, genera una puesta en común imprescindible para que haya la necesaria unidad de doctrina y una cultura compartida⁶⁴.

En este contexto, el documento de estrategia se convierte en el marco unitario de referencia al que se remitirán todos los actores de la organización, encauzando una misma lectura de los problemas y oportunidades, poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartido; facilitando el diálogo y el consenso; orientando hacia un mismo vértice la toma de decisiones y, sobre todo, dando coherencia.

De otro lado, una efectiva estrategia de comunicación interna debiera⁶⁵:

- Ser capaz de generar un flujo multidireccional de información entre la empresa y sus empleados.
- Estar alineada a la comunicación externa e integrada a la estrategia corporativa.
- Tener un foco de acción a largo plazo.
- Comunicar en forma clara tanto el negocio (estrategia) como la cultura (identidad y valores).
- Ser comprensible para todos.
- Utilizar una metodología de comunicación apropiada.
- Tener mensajes consistentes y coherentes.
- Contar con el compromiso y participación activa del equipo directivo.

Desde las perspectivas anteriores, se habla de estrategias integrales y efectivas cuando han sido divulgadas, están formalmente estructuradas para el largo plazo, promueven flujos multidireccionales de información y, sobre todo, mantienen la alineación comunicacional interna y externa.

A la inversa, alrededor de las estrategias internas suelen haber mitos que, pese al paso de los años, en algunas empresas aún se mantienen vigentes. Los

⁶⁴ *Ibíd.* p. 148

⁶⁵ ARRIAGADA, José Miguel. La importancia de planificar la comunicación interna. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/>

principales motivos que fomentan el fracaso de las estrategias de comunicación interna son los siguientes⁶⁶:

- ✓ *Dificultad para ver el retorno de la inversión.* Invertirle significativamente a la comunicación interna aún sigue generando desconfianza en algunos sectores empresariales debido a la dificultad para demostrar contablemente el retorno.
- ✓ *Somos una empresa pequeña.* Este es un error muy común. No es necesario contar con cientos o miles de empleados para beneficiarse de las ventajas de una adecuada comunicación. Obviamente una organización grande deberá utilizar más técnicas y herramientas dada su complejidad, pero una empresa pequeña, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios.
- ✓ *Carencia de formalización en los procedimientos.* No suelen existir pautas escritas cuyo cumplimiento se exija a sus responsables en lo que se refiere a metodología, planificación, medición de resultados, etc.
- ✓ *Ausencia de definición clara de responsabilidades.* Es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada uno de los miembros de la organización tiene en el proceso formal de comunicación.

Al cierre, “lograr comunicaciones efectivas con empleados resulta vital para mejorar la satisfacción del cliente”⁶⁷, por ello, toda empresa orientada hacia la búsqueda de productividad y competitividad, evita caer en estos errores creando el marco cultural adecuado y apostándole a una comunicación estratégica interna como elemento de diferenciación.

4.5.11 Alineación comunicación-calidad

En el sentido más estricto, la calidad se puede precisar como la ausencia de defectos; sin embargo, la mayoría de las empresas orientadas hacia al cliente van más allá de esta definición. En su lugar, la calidad se conceptúa en términos de

⁶⁶ ALARCÓN, José Manuel. *La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas*. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/politica_comunicacion.msp

⁶⁷ ARRIAGADA, José Miguel. *La importancia de planificar la comunicación interna*. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/>

satisfacción para el cliente. La Sociedad Americana para el Control de la Calidad, la concibe como “la totalidad de las características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente”⁶⁸.

Por ello, las empresas con enfoque al cliente, que desean atraer y mantener clientes satisfechos, son conscientes que las necesidades y deseos cambian vertiginosamente y, por ende, los hábitos de consumo. Ante la inestabilidad del entorno, las organizaciones identifican inicialmente las expectativas de los clientes respecto al servicio, para determinar cuáles son los nuevos valores que persiguen y responder a sus demandas de forma continua, innovando en sus procesos de calidad.

“En la entrega del servicio, se ponen de manifiesto dos aspectos de la calidad: material y personal”⁶⁹. La primera, hace referencia al resultado final que recibe el cliente al término de la prestación del servicio, por ejemplo, en el caso de un restaurante, el resultado final es la comida. Por su parte, el segundo aspecto o calidad personal, tiene que ver con la forma en que se ofrece el servicio, es decir, con la manera en que fluye la interacción entre cliente y empleado.

Las empresas están centradas en el aspecto personal, funcional o intangible de la calidad, debido a que la calidad material o técnica puede ser fácilmente imitada, por tanto, la diferencia y el valor agregado está contenido en lo intangible, es decir, en la forma de hacer llegar el servicio al cliente, en saber escucharlo, entenderlo; en resumen, en saber comunicarse con él de una forma efectiva.

Lo anterior, lo corrobora Jorge Ramírez cuando afirma: “en un mundo donde prácticamente todo lo material puede ser - y de hecho es - bastante fácil y rápidamente copiado, ¿dónde están las ventajas difíciles de imitar, propias de una organización? la respuesta está en el aspecto personal”.

⁶⁸ KOTLER, Philip, Bowen, John, Makens, James, Rufin, Ramón, Reina, María Dolores. Marketing para turismo. 3ª edición. Madrid 2004. p. 9.

⁶⁹ RAMÍREZ, Jorge Ricardo. *La relación Comunicación Interpersonal / Calidad / Satisfacción del cliente*. (2001). <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>

De ahí que, todo esté centrado en los atributos intangibles del servicio, es decir, en las percepciones, emociones y sensaciones, en consecuencia, el reto de las empresas es que esa calidad diseñada según las necesidades y expectativas del cliente, realmente sea percibida por el mismo. Por ello, Jorge Ramírez expresa: “en la conformación del criterio sobre la calidad el mayor peso se concentra en las percepciones”⁷⁰.

El hecho de que la percepción del cliente entre a ser definitoria en la apreciación y valoración de la calidad del servicio, ha llevado a las empresas a estar enfocadas en penetrar e influir en esas percepciones; para ello, la comunicación es la mejor herramienta.

De este modo, la organización necesita lograr que funcione adecuadamente la comunicación con el cliente si aspira, influir en el criterio de calidad del servicio u obtener su reconocimiento sobre la calidad que se le está ofertando. Así, un parámetro, un requisito o una solicitud mal comunicados o mal entendidos pueden dañar seriamente el logro de los objetivos. “Cualquier mensaje del cliente que no se sepa interpretar adecuadamente, constituye un peligro potencial contra su percepción sobre la calidad”⁷¹.

De otro lado, todo proceso enfocado a la calidad sería inútil sin la participación de aquellos que ejecutan y fabrican lo que se le brinda al cliente. Por tanto, involucrar y hacer partícipe a todo el personal en la cultura de calidad, resulta indispensable ya que cada miembro de la organización influye en la percepción que construye el cliente acerca de la calidad de sus servicios.

En este sentido, el enfoque al cliente no debe limitarse al cliente externo (al que le venden los servicios). La percepción que se lleva el cliente es el resultado del trabajo en equipo y de la manera como fluye el proceso de comunicación desde que se ordena una comida hasta que el cliente abandona el lugar.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

No se puede pretender influir favorablemente en la percepción del cliente externo, si la del cliente interno es negativa debido a los vacíos de comunicación interna o a procesos de comunicación ineficaces. Por tanto, existe la necesidad de sensibilizar a las organizaciones que no sólo deben trabajar por la calidad tangible sino por la intangible, fomentando una cultura que sirva de base para la comunicación de calidad al interior que se refleje externamente.

En definitiva, “la calidad del servicio variará siempre dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes”⁷², por consiguiente, el vínculo de la comunicación con la calidad resulta indisoluble. Sólo cuando los procesos de interacción son eficientemente administrados dentro de la organización, se contribuye a alcanzar una calidad que satisfaga plenamente las expectativas de los clientes.

4.5.12 Calidad en el servicio

“Según el modelo de calidad percibida en los servicios, desarrollado por Grönroos, es posible distinguir tres etapas claramente diferenciadas: la etapa de percepción de la calidad esperada, la etapa de percepción de la calidad experimentada y la etapa de percepción de la calidad total”⁷³.

Para Acerenza, la primera etapa se refiere a las expectativas del cliente con relación a las características del servicio, en otras palabras, a la calidad que el cliente espera encontrar en un servicio determinado. Dentro de los factores que inciden en esta fase del proceso, Acerenza distingue aspectos como: la relación organización-empleados, la atención al cliente y las opiniones de otras personas; los cuales comunican todo el tiempo y envían mensajes al exterior, configurando una percepción positiva o negativa, aún, antes de recibir el servicio e influyendo en su nivel de expectativa.

⁷² KOTLER, Op. Cit. p. 28.

⁷³ ACERENZA, Miguel. Fundamentos de marketing turístico. Ed. Trillas. México. 2004. p. 66.

La segunda fase de la percepción de la calidad experimentada, a diferencia de la anterior, se produce cuando ya el servicio ha sido recibido por el cliente, por tanto, el autor la describe como la realidad en cuanto a la calidad del servicio recibido. En esta etapa el cliente no solo evalúa la dimensión material de la calidad, gran parte de su atención se centra en la calidad personal, es decir, en los atributos intangibles del servicio. En consecuencia, “las comunicaciones resultantes de las interacciones entre el cliente y el personal de la empresa encargado de prestar el servicio, influyen de manera directa en la percepción del servicio experimentado”⁷⁴.

El último nivel de la percepción de calidad, está determinado directamente por los dos anteriores. La calidad total estará determinada por la diferencia existente entre la calidad esperada y la experimentada, es decir, entre las expectativas del cliente y la realidad del servicio recibido.

En este sentido, la percepción de la calidad total del servicio por parte del cliente, luego de confrontar sus expectativas con la realidad del servicio recibido, puede estar ubicada en la siguiente escala propuesta por Acerenza⁷⁵:

- a) Si el servicio recibido no satisface las expectativas del cliente, la percepción de la calidad será considerada pobre, mala o deficiente.
- b) En el caso de que el servicio satisfaga las expectativas, la percepción de su calidad puede ser considerada buena, aceptable o satisfactoria.
- c) Finalmente, si el servicio recibido supera las expectativas del cliente, la percepción de la calidad será de un servicio excelente.

Para autores como Kotler, “la mayoría de los clientes ya no toleran una calidad pobre o media, las empresas no tienen otra opción que adoptar las nociones de calidad total para permanecer en la brecha”⁷⁶. Actualmente, la finalidad principal del concepto de calidad total se ha convertido en la satisfacción total del cliente, por ello, los principios de la calidad total cuando se aplican en este contexto, son imprescindibles para el éxito.

⁷⁴ *Ibíd.* p. 69

⁷⁵ *Ibíd.* p. 68

⁷⁶ KOTLER, Philip. *Op.cit.* p. 9.

Como se ha podido observar, las comunicaciones desempeñan un papel preponderante en las diferentes etapas del proceso de percepción de la calidad de los servicios, por ello, si se gestionan estratégicamente, los resultados se verán reflejados en una mayor calidad y satisfacción del cliente.

4.5.12.1 Beneficios de la calidad de servicio

La principal arma de diferenciación para una empresa de servicio, es ofrecer de forma continua una calidad superior a la de sus competidores. Kotler, lo reafirma cuando expresa: “muchas compañías se están percatando de que la calidad del servicio puede proporcionarles una potente ventaja competitiva, que conduzca a ventas y a beneficios superiores.”⁷⁷

Para el autor, cuando se llevan procesos de alta calidad la empresa logra atraer y mantener a largo plazo clientes satisfechos, lo que se traduce en rentabilidad para la organización, puesto que los clientes pagarán un precio justo por el servicio. Asimismo, un cliente satisfecho no sólo volverá al mismo restaurante, sino también, hablará favorablemente a otros sobre su satisfacción.

La clave reside en superar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, cuando se supera el servicio esperado, los clientes estarán dispuestos a repetir, por ende, la fidelidad del cliente es, tal vez, la mejor medida de calidad. En este sentido, la habilidad de una empresa de servicio para captar y fidelizar clientes depende de la calidad que se ofrezca. Una mayor calidad de servicio dará lugar a una mayor satisfacción del cliente.

Asimismo, cuando una operación tiene buena calidad, puede retener a los buenos empleados, ya que ellos valorarán ser parte de operaciones que estén bien dirigidas y que ofrezcan servicios con estándares de elevada calidad.

⁷⁷ *Ibíd.* p 28

4.5.13 Satisfacción del cliente

En la actualidad los mercados son cambiantes y los productos o servicios ofrecidos son fáciles de imitar por la competencia, por lo que, lograr la plena satisfacción del cliente, aunque se torna aún más complejo, se convierte en requisito indispensable para las compañías que buscan obtener diferenciación y un lugar favorable en el mercado.

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"⁷⁸. Satisfacer al cliente implica identificar las necesidades del consumidor, conocerle y comprenderle, para así, proporcionarle lo que espera recibir.

La satisfacción está directamente relacionada con el valor que el cliente le otorga al producto o servicio, el valor "es la diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer y/o utilizar un producto y los costos de obtener el producto"⁷⁹. Por ello, la satisfacción del cliente depende de la aportación de valor del producto o servicio en relación con las expectativas del comprador. De modo que, si el cliente le otorga poco valor, dadas sus expectativas, estará insatisfecho; si la aportación de valor alcanza las expectativas, estará satisfecho y si supera las expectativas, el comprador estará totalmente satisfecho.

Por esta razón, uno de los desafíos de la gestión en las organizaciones es aumentar el valor del producto o servicio con el propósito de alcanzar, o lo que es mejor, superar las expectativas del cliente. De ahí que, para autores como Philip Kotler, la mayoría de las compañías que tienen actualmente más éxito estén fomentando las expectativas, y ofreciendo eficacia para satisfacerlas. Según él, "estas empresas ponen en alto el listón porque saben que los clientes que

⁷⁸ Ibid. p 40

⁷⁹ Ibid. p 42

simplemente están satisfechos podrán cambiar con facilidad de oferente cuando reciban una oferta mejor⁸⁰.

Asimismo, la complacencia del cliente, crea un vínculo emocional no sólo con el producto o servicio, sino, con la organización. En este sentido, la satisfacción del cliente trae múltiples ventajas para la empresa que la otorga, debido a que atrapa al cliente, genera elevada fidelidad, menos sensibilidad al precio y comentarios favorables de la organización y del producto o servicio.

Como se puede observar, hasta el momento, los autores han hecho énfasis en la importancia de generar más valor y satisfacción al cliente, pero, ¿cuáles son los nuevos valores añadidos que atrapan y seducen al cliente? ¿Qué atributo lo satisface realmente y supera sus expectativas?

“Investigaciones validadas en la experiencia práctica, demuestran que la insatisfacción o satisfacción del cliente está mucho más relacionada con el aspecto humano de la calidad que con su aspecto material. Incluso, en ocasiones en que no ha sido totalmente satisfactoria la calidad en lo tangible, se ha podido lograr satisfacción del cliente con una buena comunicación interpersonal⁸¹. Así lo pone de manifiesto el consultor Jorge Ramírez, para quien la total satisfacción no sólo está dada por la calidad técnica del producto, sino también, por calidad de la relación establecida entre el personal de la organización con los clientes.

Para el autor, las organizaciones pueden diseñar y elaborar productos y servicios atractivos; pero el logro de una comunicación efectiva con el cliente es decisivo. Por ello, es enfático cuando dice: “los suministradores de servicios deben trabajar para interactuar de manera efectiva con los clientes creando un valor superior durante el suministro del servicio⁸².”

⁸⁰ *Ibíd.* p 42

⁸¹ RAMÍREZ, Jorge Ricardo. Op. Cit.

⁸² *Ibíd.*

Conforme a lo anterior, debido a la mutua dependencia entre interacción empleado-cliente y satisfacción, se hace primordial alcanzar la satisfacción del cliente interno (empleados) para que éste logre ser vocero de la calidad de la organización y, del mismo modo, transmita satisfacción al cliente externo. En consecuencia, la satisfacción del cliente externo, a su vez, requiere un enfoque de cliente interno.

4.5.14 Cliente interno

Como bien se ha dicho insistentemente, en una organización TODO comunica TODO el tiempo, por ello, las compañías son “juzgadas” por sus públicos externos en función de cómo son percibidas sus acciones. De ahí que, los clientes internos como voceros de la empresa jueguen un papel preponderante.

Es ésta la idea central de los planteamientos de Ítalo Pizzolante, cuando expresa: “la empresa comienza a *comunicarse* a través de aquello que dice su funcionario, formal o informalmente, voluntaria o involuntariamente”⁸³. Desde esta perspectiva, todos los empleados son voceros de la organización, algunos con la responsabilidad formal de transmitir posiciones oficiales de la empresa al exterior y otros que asumen el rol de vocero de carácter informal comunicando indirectamente mensajes a audiencias particulares (familiares, amigos, vecinos, entre otros).

Los empleados como auténticos portavoces de la compañía, son los activos más importantes, ya que “la imagen que construye el cliente externo con relación a la empresa, se alimenta de mensajes entre lo que la empresa dice y lo que sus empleados repiten”⁸⁴. Por tanto, reproducen la identidad corporativa y son *grupos claves de influencia*⁸⁵ determinantes en la percepción positiva o negativa asociada a la organización.

⁸³ PIZZOLANTE, Ítalo. Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa. Disponible en: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Aproximaci%C3%B3n%20a%20una%20propuesta%20organizativa.pdf>

⁸⁴ PIZZOLANTE, Ítalo.

⁸⁵ VILLAFANE, Justo.

Lo anterior, pone de manifiesto el papel decisivo del empleado en el mantenimiento y proyección de la gestión corporativa. De sus esfuerzos, dependerá que ese cliente que visita por primera vez la compañía, se convierta en cliente que repite y recomiende. Por eso, las organizaciones orientadas a satisfacer a sus públicos externos, primeramente, satisfacen las necesidades de sus clientes internos. Así lo corrobora Philip Kotler, para quien “existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado”⁸⁶.

En consecuencia, se hace necesario un cambio de orientación de la empresa en el que todos los esfuerzos estén inicialmente direccionados a los empleados, esto es, un correcto desarrollo de la comunicación interna que favorezca el establecimiento de una sólida cultura de servicio, en la que todos los miembros de la organización estén comprometidos a alcanzar los objetivos y a superar las expectativas en cuanto al producto y/o servicio.

En este sentido, para Miguel Ángel Acerenza⁸⁷, apuntar a la satisfacción del cliente desde un enfoque interno, exige un esquema orientado hacia el cliente con delegación de mayores poderes para la toma de decisiones y un liderazgo participativo, en lugar de grandes estructuras superpuestas con varios niveles de autoridad.

Para el autor, cuando las organizaciones operan bajo estructuras convencionales, todo el mundo está orientado a satisfacer a su jefe y dedican muy poca atención al cliente. Por el contrario, cuando se invierte su sentido, es decir, cuando los clientes están en el punto más alto de la organización, los empleados en segundo lugar y la dirección corporativa en la base de la estructura, todos los niveles trabajan en pro de la plena satisfacción de los clientes.

⁸⁶ KOTLER, Philip. Op. Cit. p 219

⁸⁷ ACERENZA, Miguel Ángel. Op. cit. p 23

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para desarrollar el presente tema de estudio se utilizó el modelo de tipo descriptivo, ya que apunta “a la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”⁸⁸. Este modelo permitirá la descripción de las variables, así como también su definición y asociación. Se contextualizará la situación actual que presenta el restaurante Juan del Mar con respecto al manejo de sus estrategias internas de comunicación y, a su vez la incidencia que estas últimas han generado en la satisfacción de sus clientes.

La investigación en curso emplea un enfoque cualitativo, pues acorde a los planteamientos de Sampieri⁸⁹ apunta a describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.

En este sentido, la investigación es cualitativa en la medida en que describe e interpreta las informaciones recabadas producto de las perspectivas y puntos de vista de los clientes internos y externos (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos), y de sus interacciones con la organización objeto de estudio, para luego darle un significado y un sentido específico. En otras palabras, para identificar las estrategias internas de comunicación y establecer su incidencia sobre la satisfacción, se partirá de la vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas o experimentadas, para luego, realizar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

⁸⁸ MÉNDEZ Carlos Eduardo. *Metodología, diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa, 2006. p. 230.

⁸⁹ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar. *Metodología de Investigación*. 4° edición. Ed. Mc Graw-Hill 2006. p. 755.

En consecuencia, la recopilación de datos utiliza técnicas propias de tal enfoque como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y la evaluación de experiencias e interacciones.

Además, involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende generalizar de manera probabilística los resultados obtenidos a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas. Debido a que el análisis no es estadístico, no se efectúa una medición numérica.

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.2.1 Población: para el desarrollo de la presente investigación se definieron dos poblaciones, el **público interno** y el **público externo**. La primera población consta de treinta y un (31) empleados que conforman el personal operativo y administrativo de Juan del Mar Restaurante; y la segunda población o público externo, está compuesta por cien (100)⁹⁰ clientes diarios en promedio.

5.2.2 Muestra: debido a que la población interna es pequeña, fue tomada en su totalidad, es decir, los treinta y un (31) empleados de las diferentes áreas de Juan del Mar Restaurante. En cuanto al público externo, se escogieron de manera intencionada a los primeros veinte (20) clientes que entraron al restaurante el 6 de abril de 2010, entre las 12:00 m. y las 3:00 p.m. y, entre las 7:00 y las 10:00 p.m.

5.2.3 Muestreo: para determinar la muestra de la población externa, la investigación empleó un muestreo de tipo *no probabilístico por selección intencionada o por conveniencia*. Este tipo de muestreo “permite al investigador realizar un procedimiento de selección informal”⁹¹. En consecuencia, no todos los individuos tuvieron la misma probabilidad de formar parte de la muestra porque el investigador los seleccionó directa e intencionadamente. De ahí que, “en esta

⁹⁰ Estadística obtenida por la empresa Del Mar S.A. en su más reciente estudio. Año 2009.

⁹¹ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto. Op. Cit. p 262

clase de muestreos la “representatividad” la determine el investigador de modo subjetivo”⁹².

5.3 RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes primarias

Para la efectividad de este estudio fue necesario utilizar como fuentes primarias a veinte (20) clientes de Juan del Mar Restaurante y a treinta y un (31) empleados pertenecientes al área administrativa y operativa, quienes a través de la información que suministraron, permitieron establecer cómo inciden las estrategias internas de comunicación que actualmente implementa Juan del Mar Restaurante, en la satisfacción de sus clientes.

5.3.2 Fuentes secundarias

Se consultaron libros, artículos, documentos, teorías y autores, cuyos aportes soportaron las variables de estudio y respaldaron la presente investigación.

5.3.3 Instrumentos y técnicas

Entrevista. Con el fin de conocer el manejo del sistema de comunicaciones internas e identificar las estrategias dirigidas a los clientes internos, se aplicaron *entrevistas semiestructuradas* (“se basan en una guía de asuntos o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”⁹³) a funcionarios de altos mandos de la empresa, cuya función les permitió el suministro de estos datos. Asimismo, con el fin de contrastar la información proveniente de la parte administrativa, se realizaron entrevistas a empleados del área operativa. Las preguntas realizadas fueron de tipo abierto con el fin de recabar una mayor información. (Ver anexo n°.2)

⁹² Ibid. p 571

⁹³ Ibid. p 597

Observación como cliente incógnito. Como segunda medida, se aplicó esta técnica para obtener información de primera mano que permitiera contrastar la proveniente de otras fuentes. Emplear este instrumento, implicó adentrarse a profundidad en el contexto y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente relacionada con las estrategias internas de comunicación, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Para ello, el investigador estuvo atento a detalles, sucesos, eventos e interacciones, tales como: cuál es la rapidez con que atienden, cómo es la atención al cliente, cómo se manejan los problemas o situaciones inusuales y qué actitud adopta el empleado para intervenir en ello. Se analizó si la presentación o protocolo del servicio concordaba con lo establecido en el manual, si el personal realmente domina la información corporativa, cuál es la asesoría en platos, qué hace el personal cuando no es requerido, es decir, en sus tiempos libres, entre otros. (Ver anexo nº4)

Encuesta. Esta técnica fue aplicada a dos tipos de clientes:

- **Cliente interno.** La aplicación de esta técnica, ayudó a conocer al detalle la ejecución de las estrategias internas y a verificar que la información proporcionada por la Gerente del restaurante, estuviera o no acorde con lo que sustentaron sus empleados. Las preguntas están elaboradas, en su mayoría, con la *escala de Likert*, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”.⁹⁴ (Ver anexo nº. 6)

- **Cliente externo.** Permitió evaluar el grado de satisfacción del 20% de la población total externa, si el servicio prestado a consideración de estos clientes era bueno o malo, si era inmediato o no, si el restaurante cumplió con sus expectativas y deseos. Las preguntas utilizan la *escala de Likert*. Los datos recopilados en esta encuesta permitieron contrastar la información recopilada en la observación y, finalmente, conocer la incidencia de las estrategias internas implementadas por el restaurante en la satisfacción de la muestra. (Ver anexo nº. 7)

⁹⁴ *Ibíd.* p.342

5.4 PROCEDIMIENTO

Con el propósito de obtener el aval para la ejecución del trabajo y tener un primer acercamiento con la empresa, inicialmente se estableció contacto con la Gerente General. Dado este paso, el investigador obtuvo la información corporativa necesaria y realizó entrevistas dentro de las instalaciones a dos (2) funcionarios de altos mandos que tuvieran pleno conocimiento de los procesos comunicacionales internos. Luego, con el fin de recabar mayor información y contrastarla con la obtenida en la parte administrativa, se procedió a realizar entrevistas a dos (2) empleados del área operativa cuya función les permitiera la provisión de estos datos.

Seguidamente, para recoger información de primera mano y sin alterar las condiciones normales del servicio, se hizo una observación directa como cliente incógnito que permitió al investigador estar atento a las vivencias de otros clientes y, a la vez, participar activamente e interactuar con el prestador del servicio. Lo anterior, con el fin de confrontar la validez de la información recopilada con la aplicación de las entrevistas y evaluar críticamente cómo las estrategias de comunicación utilizadas por los clientes internos al momento de la prestación del servicio, podría estar incidiendo en la satisfacción del cliente externo.

Asimismo, con el objetivo de conocer con mayor profundidad el manejo del sistema de comunicación interna de la empresa objeto de estudio, se aplicaron encuestas dirigidas de manera independiente al público interno y externo. Las encuestas diseñadas para el cliente interno, fueron aplicadas a veintisiete (27) de los treinta y un (31) empleados que componen la muestra. En este sentido, se tomaron once (11) de los trece (13) pertenecientes al área administrativa y dieciséis (16) de los (18) que conforman la parte operativa, ya que fueron discriminados los cuatro (4) que previamente fueron entrevistados.

No obstante, las encuestas perfiladas para el cliente externo si fueron aplicadas a toda la muestra seleccionada, es decir, al 20% de los cien (100) clientes que diariamente recibe el restaurante en promedio.

Finalmente, los instrumentos fueron validados a través de la *técnica de expertos*⁹⁵, mediante la valoración de dos especialistas en comunicación organizacional, lo que facilitó la reestructuración de los cuestionarios que, luego, fueron aplicados a la muestra intencionada. En último lugar, se realizó el análisis de todos los instrumentos para describir las variables estudiadas.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Entrevistas

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo de Juan Del Mar Restaurante, (ver anexo n°.3), este instrumento fue aplicado a personas claves de la organización objeto de estudio, que fueron elegidas de manera selectiva por estar directamente relacionadas con el manejo de las comunicaciones internas (personal administrativo) y con la ejecución y evaluación de las mismas (personal operativo).

Estas personas se seleccionaron teniendo en cuenta su función al interior de la organización: María Fernanda Giraldo como Gerente es la cabeza de la Institución, encargada de dirigir al restaurante hacia sus objetivos, Claudia Ealo como Asistente de Gerencia es la segunda al mando y es la supervisora de los servicios en las noches, Helena Gómez es la maitre, coordinadora del personal operativo de servicios y Carlos Hoyos uno de los meseros más antiguos.

Al relacionar la información obtenida proveniente de los mandos altos y bajos, (ver anexo n°.3) con los planteamientos de los teóricos que emplea esta investigación, se pudo analizar el manejo del sistema de comunicaciones internas de Juan del Mar Restaurante, de la siguiente manera:

La comunicación que se da al interior de Juan del Mar Restaurante tiene una connotación estrictamente informativa. De ahí que, los mensajes que circulan

⁹⁵ *Ibíd.* p 566

informen más no comuniquen. En su mayoría, se mueven en una sola dirección de arriba hacia abajo, con el fin de dar a conocer instrucciones, procedimientos, normas y políticas. En este sentido, no se cumplen los planteamientos de Rafael Alberto Pérez ya que para Juan del Mar Restaurante la comunicación es entendida como un elemental proceso de transmisión de información y no como una interacción simbólica.

En esta medida, la comunicación interna en el restaurante objeto de estudio, sólo se reduce a canalizar la información institucional con la finalidad de que el personal (administrativo y operativo) disponga de conocimientos relacionados con la empresa, pero, no hay establecidas unas líneas de intercambio entre la empresa y sus públicos internos. De ahí que, en mayor medida, utilicen medios que no requieren participación o retroalimentación como carteleras y memorandos.

Sólo existe un medio de comunicación que promueve la integración (reuniones formales), pero no es suficiente ni se le da un buen uso. Por tanto, a grandes rasgos, los medios son de carácter informativo e impulsan mensajes en una sola dirección: de arriba hacia abajo. En este sentido, no hay una cultura participativa en la que las decisiones se tomen en consenso, de ahí que, uno de los entrevistados perteneciente a los niveles jerárquicos bajos, haya expresado inconformidad y desmotivación considerando que la participación es poca.

Teniendo en cuenta los aportes de Federico Varona, la comunicación interna no cumple en Juan del Mar Restaurante con sus objetivos debido a que la posibilidad de que la gente comparta sus ideas, tome decisiones y resuelva problemas es reducida.

Por todo lo antes expuesto, se puede decir que el restaurante maneja una limitada y errónea concepción de la comunicación, confiriéndole un carácter excesivamente instrumental y denominando comunicación principalmente a aquellos tabloneros de anuncios y memorandos; sistemas necesarios, pero por sí solos, insuficientes de acuerdo con los planteamientos de Rafael Alberto Pérez.

Asimismo, a la luz de los postulados de Federico Varona, Juan del Mar Restaurante no le asigna a esta actividad el mismo esfuerzo ni una atención especial debido a la falta de sensibilidad hacia la comunicación. De ahí que, no esté siendo utilizada de manera eficaz ni interpretada de forma integral.

Por tanto, Juan del Mar Restaurante al no conocer la importancia de la comunicación al interior de la organización, deja de lado otros medios de comunicación distintos a los convencionales como los tabloneros de anuncios, los memorandos y las reuniones. Asimismo, siempre se adaptan las mismas herramientas ante cualquier necesidad o circunstancia de la organización.

No obstante, la alta dirección de Juan del Mar tiene la certeza que con una comunicación estrictamente instrumental que mantenga permanentemente informado al personal se pueden alcanzar los objetivos corporativos y, que los que actualmente implementan, son los más indicados para satisfacer las demandas informativas del personal y evitar la falta de coordinación e inconvenientes con el servicio. Para ellos es primordial mantener una acción informativa intensa pero no comunicadora.

6.2 Observación

La observación que se realizó en Juan del Mar Restaurante quedó registrada en anotaciones de campo (ver anexo nº.4), que sirvieron para describir cómo es el manejo del servicio y corroborar de primera mano la información obtenida por la alta gerencia. El investigador tomó el papel de cliente incógnito para realizar una inmersión a profundidad en el contexto que le permitiera estar atento a los detalles y sucesos relacionados con el servicio, asimismo, participar interactuando con los empleados de contacto directo.

Luego de recopilar información a partir de las experiencias del observador participante y relacionarla con las fundamentaciones teóricas de autores como Miguel Ángel Acerenza, se pudo realizar el siguiente análisis:

La prestación de servicios de Juan del Mar Restaurante, se desarrolla siguiendo los parámetros y las pautas establecidas en el protocolo de servicios, lo que guarda relación con lo expresado por la alta gerencia durante la entrevista y se pudo ratificar con la aplicación de este instrumento. En este sentido, el uso del manual como medio de difusión de procedimientos y normas operacionales es efectivo en la medida en que logra mantener un personal orientado en una misma dirección en cuanto a la forma en que debe actuar y coordinar su labor con las del resto del personal involucrado en la producción y prestación del servicio. Para Acerenza, esta alineación es primordial ya que evita prestar un servicio en forma desordenada y evitar malos entendidos y contradicciones durante la prestación del servicio.

En la misma línea, se pudo evidenciar con la información suministrada por la mesera durante las interacciones sostenidas, que existe un buen manejo de la información relacionada con la organización por parte de los empleados de contacto directo de Juan del Mar Restaurante. Asimismo, en cuanto a la asesoría de platos, la mesera demostró tener conocimientos sobre la carta o herramienta de venta, los ingredientes de los platos y su preparación. Lo anterior, puede ser el resultado de las afirmaciones realizadas por la asistente de gerencia durante su entrevista, en la que asegura que en materia de calidad, se están brindando capacitaciones al personal operativo para que cuenten con una buena formación a la hora de brindar asesoría a los clientes.

No obstante, la actitud de algunos empleados se mostró fría e indiferente durante el suministro del servicio, lo que puede estar ligado a la desmotivación y a la falta de sentido de pertenencia de algunos miembros de la empresa que, según lo expresado por el mesero entrevistado, se debe a la reducida participación e inclusión en la toma de decisiones corporativas. Lo anterior es preocupante teniendo en cuenta los aportes del consultor Jorge Ramírez, para quien aspectos como la actitud de los empleados se convierten en factores claves que podrían afectar la percepción de calidad del servicio.

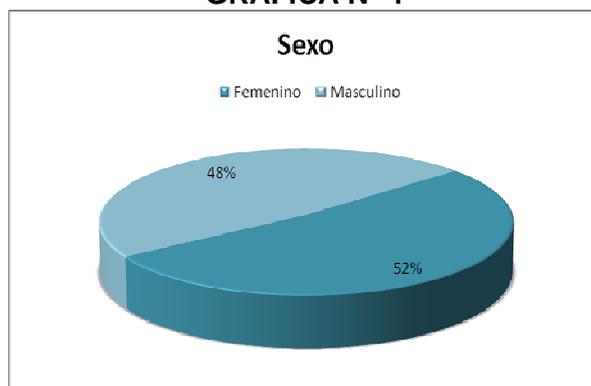
6.3 ANÁLISIS DE ENCUESTA PÚBLICO INTERNO

Los datos obtenidos luego de la aplicación de las encuestas se tabularon en un software estadístico llamado DYANE, el cual permitió hacer un análisis de los datos, arrojando los siguientes resultados.

TABLA N° 1 Sexo

OPCIÓN	F	%
Masculino	13	48
Femenino	14	52
Total	27	100%

GRÁFICA N° 1



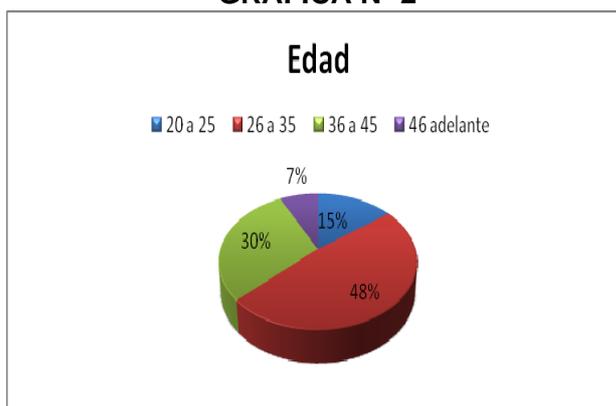
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El personal de apoyo de Juan Del Mar Restaurante está constituido en una leve mayoría por el género femenino representado con un 52%, frente a un 48% de la población masculina, lo que permite inferir que las actividades corporativas son desarrolladas en su mayoría por mujeres.

TABLA N° 2 Edad

OPCIÓN	F	%
20 a 25 años	4	15
26 a 35 años	13	48
36 a 45 años	8	30
46 adelante	2	7
Total	27	100%

GRÁFICA N° 2



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante

Existe una notable representatividad de personal joven en los empleados, puesto que ocupan la cantidad porcentual más alta (48%), seguidamente se ubican las personas con edades que comprenden entre los 36 y 45 años con un 30% de representación, mientras que las personas con menor edad se ubican en el tercer lugar con 15% y, finalmente, los adultos mayores se constituyen en minoría con un 7%.

TABLA N°. 3 Tiempo en la empresa

OPCIÓN	F	%
Menos de 1 año	1	4
Entre 1 y 2 años	6	22
Entre 2 y 3 años	10	37
Entre 4 y 5 años	5	18
Más de 5 años	5	19
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 3



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La mayoría del personal de Juan de Mar Restaurante, representado con un 37%, lleva entre 2 y 3 años laborando para la organización, aunque en cantidad porcentual inmediatamente se aproxima el 22% perteneciente a los empleados vinculados entre 1 y 2 años, el personal que lleva entre 4 y 5 y más de 5 años, supera ese porcentaje, puesto que la unión del 18% y 19% respectivamente, iguala al 37%. Como se puede evidenciar, los resultados arrojan que los clientes internos en su mayoría son antiguos, permitiendo inferir que hay estabilidad laboral que podría estar asociada a lo que manifestaron las personas entrevistadas sobre el ingreso salarial y la puntualidad en el pago.

TABLA N°. 4 Nivel de escolaridad

OPCIÓN	F	%
Primaria	4	15
Bachillerato	9	33
Superior	14	52
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 4



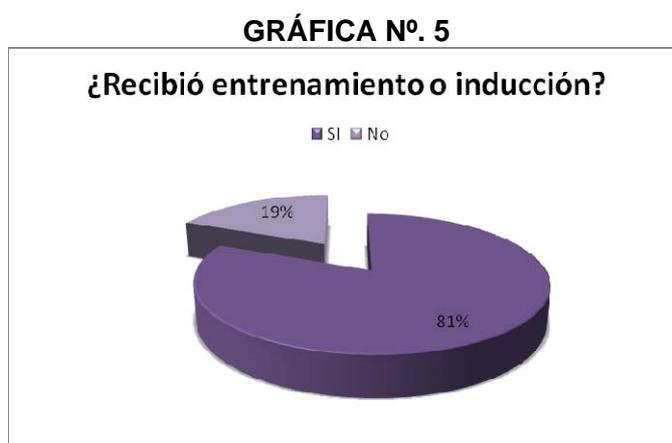
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La alta participación (52%) de personal con formación superior al interior de la empresa, está conformada en su mayoría por personas del área administrativa, seguido del 33% de personas que tuvieron acceso sólo al bachillerato, representadas por personal de la parte operativa. Asimismo, el 15% restante tuvo una formación básica primaria, entre ellas, las aseadoras y el mensajero. Lo anterior, sumado a la información suministrada por la gerencia durante la entrevista, permite corroborar que el nivel educativo de los empleados no es igual, lo que a nivel interno podría estar ocasionando diferencias en la interpretación de los mensajes. De allí, el interés de la empresa por igualar la formación académica

en el área operativa, implementando capacitaciones y apoyando su superación personal.

TABLA N°. 5 Al momento de ser contratado, ¿Recibió por parte de la empresa algún tipo de entrenamiento o inducción?

OPCIÓN	F	%
Si	22	81
No	5	19
TOTAL	27	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

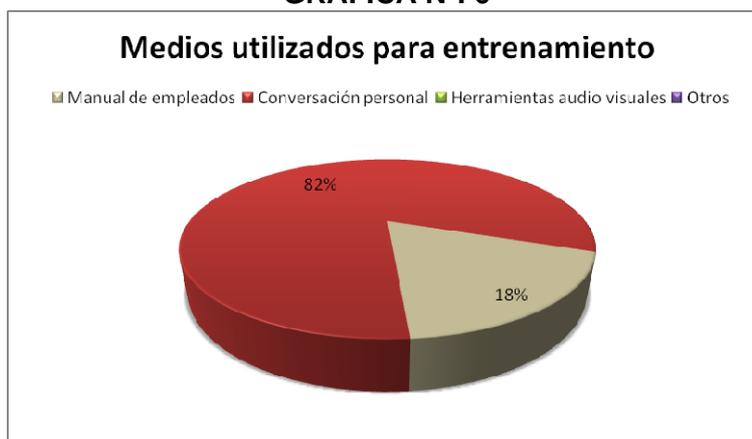
Aunque la mayoría de la población, representada con un 81%, expresa haber recibido inducción al momento de iniciar con sus funciones, el 19% restante no se le proporcionó ningún tipo de entrenamiento, lo que resulta contraproducente para un restaurante con Certificación Tres Tenedores, que requiere de estándares de alta calidad en sus procesos internos para lograr una mayor productividad.

TABLA N°. 6 Si la respuesta anterior es SI, responda: ¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para entrenarlo?

OPCIÓN	F	%
Manual de empleados	4	18
Conversación personal	18	82
Herramientas audiovisuales	0	0
Otro	0	0
TOTAL	22	100%

*Sólo responden los que dijeron SI a la pregunta anterior.

GRÁFICA N°. 6



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

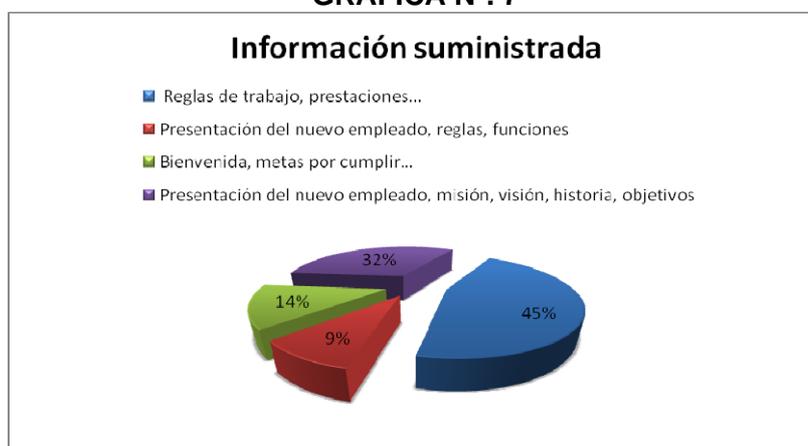
De las personas que aseguran haber recibido entrenamiento al momento de su vinculación con la organización, manifiestan con una mayoría del 82% que dicho entrenamiento se dio por medio de una conversación personal, mientras que el 18% restante dice haber recibido la información a través del manual de empleados, lo que permite deducir que Juan de Mar Restaurante utiliza medios informales para realizar este tipo de actividades, resultando así, desventajoso en la medida que no permite a los miembros recordar con claridad instrucciones específicas claves para su buen desempeño. Vale resaltar, a la luz de los planteamientos de Carlos Ongallo, que la organización no se apoya en el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan el dinamismo y la mejora de la comunicación interna.

TABLA N°. 7 Marque la opción que considera reúne toda la información suministrada en la inducción y entrenamiento.

OPCIÓN	F	%
Reglas de trabajo, prestaciones, protocolo de servicios.	10	45
Presentación del nuevo empleado, reglas, funciones.	2	9
Bienvenida, metas por cumplir, reglas y políticas de trabajo.	3	14
Presentación del nuevo empleado, misión, visión, historia, objetivos...	7	32
TOTAL	22	100%

*Sólo responden los que dijeron SI a la pregunta 5

GRÁFICA N°. 7



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con una participación del 45% los empleados sostienen que la información suministrada responde a reglas de trabajo, prestaciones y protocolo de servicios, en contraste, el 32% afirma haber recibido información propiamente de la organización (misión, visión, historia, objetivos, etc.), información acerca del trabajo (funciones, metas por cumplir, protocolo de servicios) e información, directa e indirectamente, relacionada con su bienestar personal (prestaciones y derechos del trabajador). Lo anterior, refleja que la mayor parte de los empleados recibió información incompleta, lo que no permitió desde un principio mantener la alineación y cohesión de todo el recurso humano con los objetivos corporativos, a diferencia del 32% que, además de recibir instrucciones del cargo, se le impartieron todos los conocimientos y la formación necesaria que le permitiera implicarse e identificarse a fondo con la cultura e identidad de la empresa. El

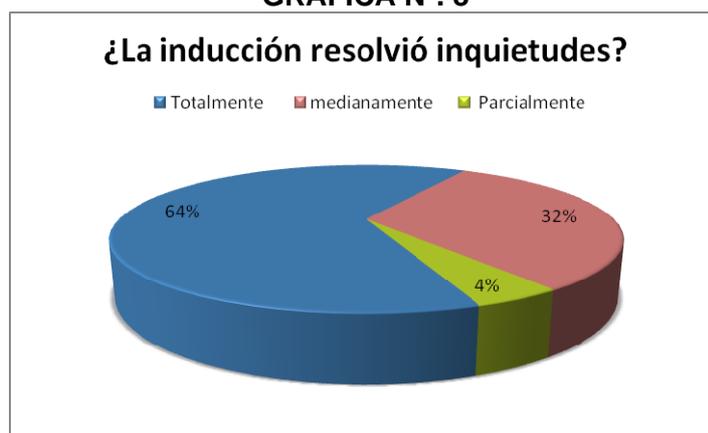
hecho de que a algunos se le haya proporcionado información más completa que a otros, podría estar asociado a lo que manifestó el mesero entrevistado al asegurar que la información corporativa se ha venido afianzando hace dos años con el proceso de certificación de calidad.

TABLA N°.8 ¿La información recibida durante su inducción le permitió resolver sus inquietudes y cumplió con sus expectativas?

OPCIÓN	F	%
Totalmente	14	64
Medianamente	7	32
Parcialmente	1	4
No cumplió expectativas	0	0
TOTAL	22	100%

*Sólo responden los que dijeron SI a la pregunta 5

GRÁFICA N°. 8



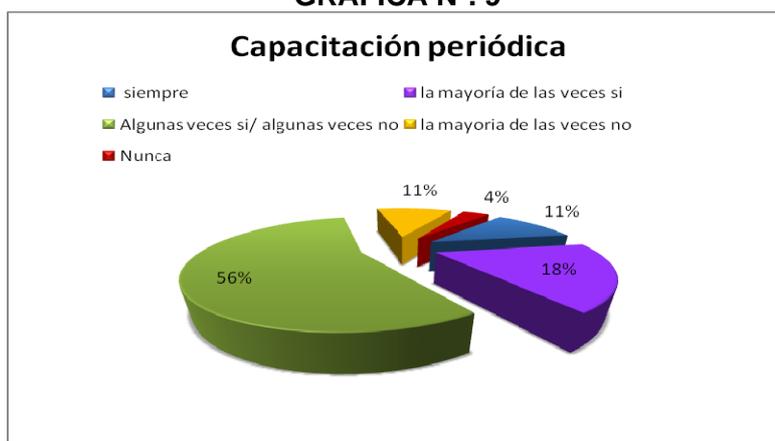
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 64% de los encuestados manifiesta que la inducción resolvió las inquietudes en su totalidad, mientras que un 32% asegura que medianamente y un 4% parcialmente, lo que permite visualizar que en general, los empleados quedaron satisfechos con la información suministrada, lo que se debe a que respondió a sus necesidades básicas del cargo, sin embargo, una cantidad representativa no lo consideró así, afirmando haber experimentado vacíos que le dificultaron integrarse completamente con la organización.

TABLA N°. 9 ¿Se le capacita periódicamente?

OPCIÓN	F	%
Siempre	3	11
La mayoría de las veces sí	5	18
Algunas veces si/ algunas veces no	15	56
La mayoría de las veces no	3	11
Nunca	1	4
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 9



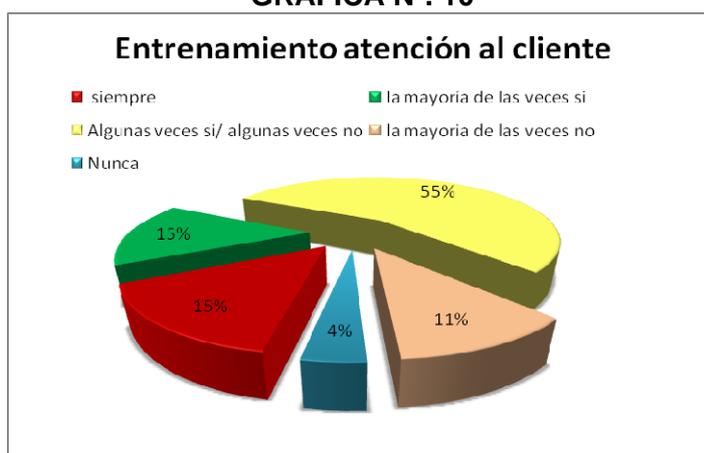
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Del personal encuestado una notoria cantidad (56%) asegura que la frecuencia de las capacitaciones se da algunas veces sí y algunas veces no, sin embargo, la segunda cantidad representativa con un 18%, manifiesta que la mayoría de las veces se les capacita; con cantidades muy similares se ubica el personal que considera que siempre, la mayoría de las veces no es capacitado con un 11% cada uno y, finalmente, con un 4% están los que expresan que nunca reciben capacitación. Lo anterior, permite identificar notables diferencias en la percepción del personal frente a la frecuencia de las capacitaciones, lo que indica que algunos miembros reciben más capacitaciones que otros.

TABLA N°.10 ¿Recibe entrenamiento específico sobre técnicas de atención y servicio al cliente por parte de la empresa?

OPCIÓN	F	%
Siempre	4	14,81
La mayoría de las veces sí	4	14,81
Algunas veces sí/ algunas veces no	15	55,56
La mayoría de las veces no	3	11,11
Nunca	1	3,70
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 10



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La anterior gráfica ilustra que el predominio de la población sostiene que algunas veces sí y algunas veces no, recibe entrenamiento sobre técnicas de atención al cliente, frente a esto, se encuentran las personas que manifiestan que siempre y la mayoría de las veces sí, reciben este tipo de capacitación con 15% cada una, mientras que las que consideran que la mayoría de las veces no representan el 11% y la minoría con un 4% aseguran no haberla recibido. Lo anterior, se debe a que el restaurante suministra este tipo de información en mayor medida a los empleados de contacto directo.

TABLA N°. 11 Cuando ocurre un inconveniente o situación inesperada con el cliente ¿qué hace?

OPCIÓN	F	%
Actúa de forma independiente	1	4
Avisa a su jefe o superior	26	96
No hace nada	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 11



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La gran mayoría del personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante, expresa con un 96% de representación que de hallarse en una situación inesperada frente a un cliente, lo primero que haría sería avisar a su jefe inmediato o superior, y sólo el 4% de la población actuaría de modo independiente para buscar solución. Lo cual permite inferir que no existe autonomía en el personal para actuar frente al cliente, lo que difiere con lo expresado por la gerente cuando argumenta en su entrevista que normalmente el personal dependiendo de la gravedad se le da la posibilidad de que traten de solucionar problemas.

Por tanto, en Juan del Mar Restaurante no hay una delegación de autoridad para la solución de los problemas inmediatos que se presentan en la prestación de los servicios, lo que para Acerenza, incidiría en la percepción de calidad total y, por ende, en el nivel de satisfacción del cliente.

TABLA N°. 12 ¿La empresa le ha proporcionado un protocolo específico que deba tener en cuenta a la hora de atender al cliente?

OPCIÓN	F	%
Si	19	70
No	8	30
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 12



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La población encuestada señala en un 70% haber recibido pautas específicas de atención al cliente, inversamente, el 30% asegura que no se le proporcionaron. Lo que permite interpretar que en una mayor tendencia esta información es conocida y difundida en la parte operativa, sin embargo, en el área administrativa algunos miembros no tuvieron acceso a ella por no tener contacto con el cliente de manera directa. Lo que para Ítalo Pizzolante es perjudicial, ya que todos deben recibir la misma información en iguales proporciones, estén directa o indirectamente relacionados con los clientes, puesto que todos son voceros de la empresa.

TABLA N°. 13 Si la respuesta anterior en SI responda: ¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer el protocolo de atención al cliente?

OPCIÓN	F	%
Manual	14	74
Capacitación	0	0
Conversación personal	2	10
Reunión formal	3	16
Herramienta audiovisual	0	0
Otro	0	0
TOTAL	19	100%

*Sólo responden las personas que dijeron SI a la pregunta anterior.

GRÁFICA N° 13



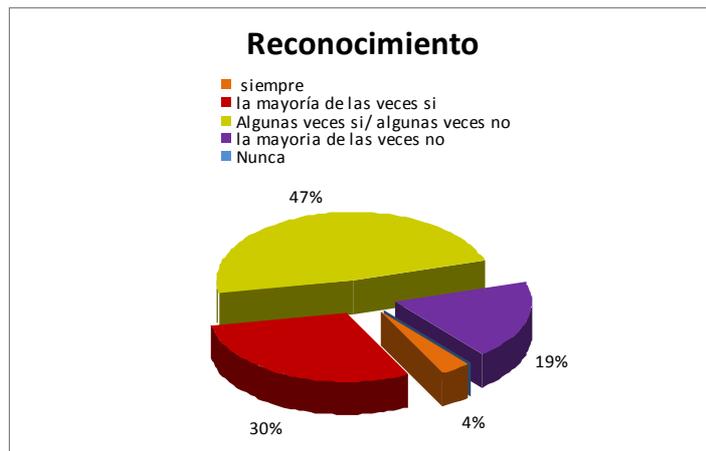
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

De las personas que sostienen tener conocimiento sobre técnicas de atención de servicio al cliente, el 74% afirma haber tenido acceso por medio de un manual, el 16% a través de una reunión formal y el 10% gracias a una conversación personal. Lo anterior conlleva a deducir que Juan del Mar Restaurante no tiene una comunicación estratégica ya que según los planteamientos de Marcelo Manucci no existe un diseño ni una gestión unificada que coordine los mensajes a través de los medios apropiados, en este caso, no es recomendable el uso de conversaciones ni reuniones para la difusión de unos parámetros de atención al cliente tan técnicos, que de no estar escritos, se corre el riesgo de que se olviden.

TABLA N° 14 Cuando realiza alguna acción en favor del cliente, ¿la empresa le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?

OPCIÓN	F	%
Siempre	1	4
La mayoría de las veces sí	8	30
Algunas veces si/ algunas veces no	13	47
La mayoría de las veces no	5	19
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 14



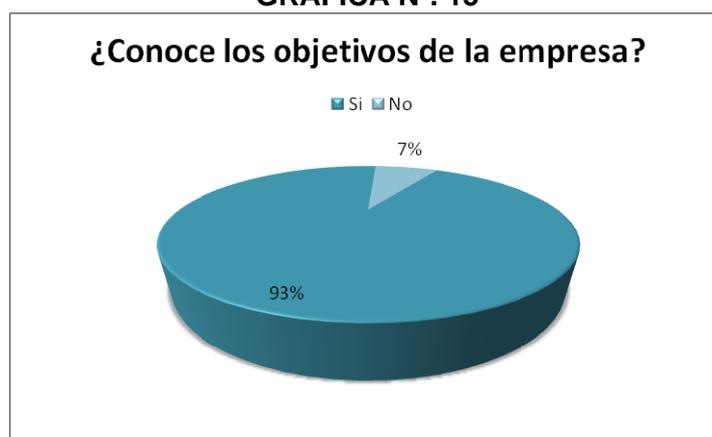
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con una cantidad dominante del 47%, el personal encuestado expresa que algunas veces sí y algunas veces no recibe algún tipo de reconocimiento por parte del restaurante cuando realiza alguna acción en favor del cliente, seguidamente, se ubican con 30% los que dicen que la mayoría de las veces reciben incentivo, pese a ello, se encuentran con un 19% los que opinan que la mayoría de las veces no, y con una cantidad del 4% están lo que dicen que siempre. Lo anterior permite inferir que no todas las veces que el personal actúa a favor del cliente es reconocido por parte del restaurante. Pero las veces que la organización brinda el reconocimiento, lo hace por medio de memorandos de felicitación y agradecimiento, lo que está en concordancia con lo expresado en la entrevista por la alta dirección.

TABLA N°. 15 ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

OPCIÓN	F	%
Si	25	93
No	2	7
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 15



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

La gran mayoría de los encuestados con un 93%, expresa conocer los objetivos de la organización, sin embargo, cuando se les preguntó cuáles eran, no todos los que aseguraron conocerlos acertaron, pues se encontraron algunas ideas desfasadas de los objetivos. Sumado a ello, está el 7% de la población que respondió no conocerlos. Lo que podría estar ligado al incompleto entrenamiento que algunos recibieron al momento de la inducción. Esto resulta alarmante puesto que al no conocer los objetivos de la empresa no pueden contribuir desde su lugar de trabajo a la consecución de los mismos.

TABLA N°. 16 Marque con una X los medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir nuevas noticias, normas, políticas o información de interés general.

OPCIÓN	F	%
Cartelera o tablón de anuncios	17	23
Reuniones periódicas	13	18
Boletín interno	1	2
Teléfono	5	7
Memorandos o circulares	17	23
Correo electrónico	6	8
Conversación personal	14	19
TOTAL MUESTRA	27	100%

* Total frecuencia: 73

GRÁFICA N°. 16



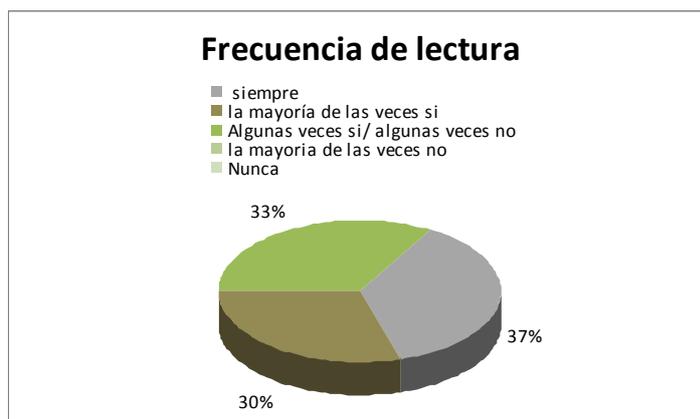
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con un 23% las carteleras y los memorandos son los medios más usados por Juan del Mar Restaurante, en segundo lugar se encuentra la conversación personal con un 19%, le siguen las reuniones periódicas con un 18%, luego el correo electrónico con 8%, seguido del teléfono con 7%, estos últimos son utilizados por el personal de la parte administrativa, mientras que las carteleras y los memorandos son empleados para cubrir cualquier necesidad de información. En general, Juan del Mar Restaurante recurre a lo que Jorge Aguilera denomina herramientas convencionales.

TABLA N°. 17 ¿Con qué frecuencia lee la información publicada en los diferentes medios?

OPCIÓN	F	%
Siempre	10	37
La mayoría de las veces sí	8	30
Algunas veces si/ algunas veces no	9	33
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 17



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 37% afirma que siempre lee la información publicada en los diferentes medios, el 33% algunas veces sí y algunas veces no y el 30% la mayoría de las veces sí, lo cual resulta beneficioso para la organización, puesto que el personal en su mayoría demuestra ser receptivo a las informaciones emitidas por el restaurante.

TABLA N°. 18 ¿Con qué periodicidad se publica o recibe información de la empresa?

OPCIÓN	F	%
Todos los días	4	15
Semanalmente	9	33
Dos veces a la semana	2	8
Quincenalmente	3	11
Otros	9	33
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 18



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con un 33% se encuentran los que dicen recibir información semanalmente y con el mismo porcentaje otros, entre ellos, los que afirman que es relativo en la medida en que la frecuencia en el flujo de mensajes depende de la necesidad; mientras tanto, el 15% afirma recibirla diariamente, el 11% quincenalmente y el 8% restante dos veces por semana. Como se puede observar son diferentes las frecuencias, lo que indica que la circulación de información es constante y dependiendo de la necesidad.

TABLA N°. 19 Los mensajes que elabora la empresa me permiten encontrar la información necesaria para realizar mi labor adecuadamente

OPCIÓN	F	%
Siempre	22	81
La mayoría de las veces si	4	15
Algunas veces si/ algunas veces no	1	4
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 19



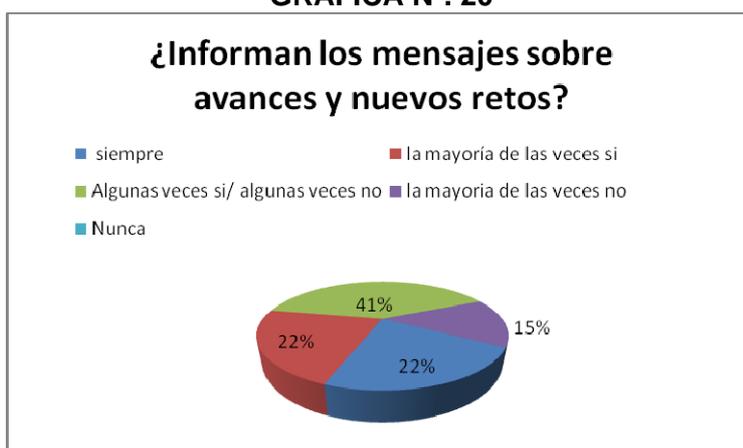
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 81% de los encuestados manifiesta que los mensajes siempre suministran la información necesaria para desempeñar sus funciones, asimismo, un 15% considera que la mayoría de las veces sí y el 4% algunas veces sí, algunas veces no. En general, la tendencia demuestra que los empleados consideran que los contenidos de los mensajes están bien elaborados en la medida en que logran responder a sus demandas operacionales de información.

TABLA N°. 20 Los mensajes me permiten saber cómo avanza la empresa en materia de resultados y qué nuevos retos espera la empresa de mí.

OPCIÓN	F	%
Siempre	6	22
La mayoría de las veces si	6	22
Algunas veces si/ algunas veces no	11	41
La mayoría de las veces no	4	15
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 20



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Las personas encuestadas en un 41% afirman algunas veces sí y algunas veces no encontrar en Juan del Mar Restaurante mensajes relacionados con los resultados alcanzados y los nuevos desafíos, mientras tanto, una cantidad porcentual del 22% considera que siempre y la mayoría de las veces sí. Por su parte, el 15% del personal sostiene que la mayoría de las veces no se le proporciona esta información. Lo anterior, permite inferir que generalmente Juan del Mar Restaurante da a conocer los logros alcanzados y lo que espera de sus empleados.

TABLA N°.21 Los mensajes me hacen participe de las decisiones que se toman, haciéndome sentir parte importante de la empresa y me motivan para seguir comprometido con el trabajo.

OPCIÓN	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces si	4	15
Algunas veces si/ algunas veces no	14	52
La mayoría de las veces no	7	26
Nunca	2	7
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N° 21



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con un 52% de participación, los empleados consideran que algunas veces sí y algunas veces no los mensajes le hacen partícipes de las decisiones corporativas, por su parte el 26% asegura que la mayoría de las veces no, pese a ello, el 15% considera que la mayoría de las veces sí, y finalmente el 7% cree que nunca, por lo cual, es clara la falta participación del personal en las decisiones corporativas, esto se relaciona con lo expresado por el mesero en su entrevista cuando afirmó que la organización no motiva en la medida en que no se tienen en cuenta sus ideas ni se les brinda la oportunidad de participar en las decisiones relacionadas con el servicio. Según los planteamientos de Acerenza no hay enfoque hacia el cliente, puesto que la toma de decisiones todavía se concentra en la alta dirección y no otorga autoridad a los empleados.

TABLA N° 22 Los mensajes me permiten conocer la misión, visión, objetivos, valores de la empresa y política de calidad.

OPCIÓN	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces si	5	19
Algunas veces si/ algunas veces no	12	44
La mayoría de las veces no	8	30
Nunca	2	7
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 22



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 44 % afirma que algunas veces sí, algunas veces no los mensajes emitidos por Juan del Mar Restaurante proporcionan información relacionada con la identidad de la empresa, un 30% sostiene que la mayoría de las veces no, en contraposición, el 19% dice que la mayoría de las veces sí y, por su parte, un 7% de las personas encuestadas asegura que nunca. Lo anterior, permite concluir según los postulados de consultor José Manuel Alarcón, que los contenidos de los mensajes difundidos por la empresa no posibilitan que todos los empleados afiancen y compartan una misma misión y visión y no entiendan su rol personal en el logro de los objetivos.

TABLA N°.23 Los mensajes emplean un lenguaje confuso y poco entendible.

OPCIÓN	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces si	0	0
Algunas veces si/ algunas veces no	3	11
La mayoría de las veces no	9	33
Nunca	15	56
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 23



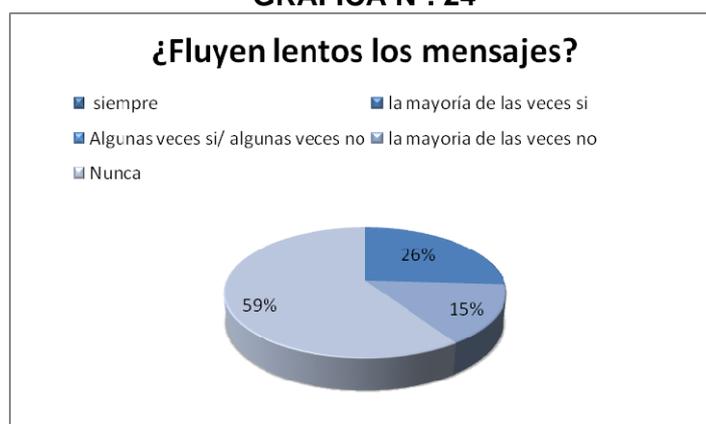
Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 56% de los empleados sostiene que los mensajes nunca emplean un lenguaje confuso el 33% la mayoría de las veces no y el 11% algunas veces si y algunas veces no, lo que permite determinar que los mensajes son entendibles y que los esfuerzos de la gerencia por evitar que los mensajes se distorsionen han dado resultado a pesar de las diferencias del nivel educativo entre el personal de la parte operativa y administrativa.

TABLA N°. 24 Los mensajes fluyen muy lentos y no informan a tiempo de las últimas noticias o decisiones afectando en algunas ocasiones el buen desempeño laboral.

OPCIÓN	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces si	0	0
Algunas veces si/ algunas veces no	7	26
La mayoría de las veces no	4	15
Nunca	16	59
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 24



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 59% sostiene que los mensajes nunca fluyen lentos, el 26 % considera que algunas veces sí y algunas veces no y el 15% restante la mayoría de las veces no, lo cual permite inferir que los mensajes transmiten información actualizada y son difundidos de manera oportuna, favoreciendo así el desempeño laboral del personal.

- **SITUACIONES:**

TABLA N°. 25 Surgen rumores y malos entendidos que dificultan el trabajo en equipo y la buena comunicación con el personal de trabajo.

OPCIÓN	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces si	0	0
Algunas veces si/ algunas veces no	11	41
La mayoría de las veces no	10	37
Nunca	6	22
TOTAL	27	100%

GRÁFICA Nº. 25



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con un 41% los empleados encuestados sostienen que algunas veces sí, algunas veces no surgen rumores y malos entendidos que dificultan el trabajo en equipo y la buena comunicación, asimismo, un 37% asegura que la mayoría de las veces no y el 22% restante afirma que nunca se ha presentado este tipo de situaciones. Lo anterior permite deducir que en Juan del Mar Restaurante es poca la proliferación de rumores, lo que está asociado a lo expresado por los empleados de la parte operativa, quienes afirman que eventualmente se presentan inconvenientes pero no han llegado a afectar el desempeño colectivo ni la estabilidad laboral.

TABLA Nº.26 Cuando es necesario dirigirme a mis superiores están las puertas abiertas para recibirme y escucharme con agrado, son tenidas en cuenta mis opiniones.

OPCIÓN	F	%
Siempre	8	30
La mayoría de las veces si	15	55
Algunas veces si/ algunas veces no	4	15
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 26



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 55% de la población encuestada admite que la mayoría de las veces sí hay disponibilidad por parte de los superiores para escuchar sus comentarios y solicitudes con agrado, el 30% dice siempre y el 15% asegura que algunas veces sí, algunas veces no. Lo que permite interpretar que hay una cultura de puertas abiertas que posibilita el envío de información desde los bajos niveles jerárquicos hacia los altos mandos.

TABLA N°. 27 Aunque haya cometido un error, cuando mis superiores se dirigen a mi lo hacen con amabilidad y respeto.

OPCIÓN	F	%
Siempre	2	7
La mayoría de las veces si	21	78
Algunas veces si/ algunas veces no	3	11
La mayoría de las veces no	0	4
Nunca	1	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N.º 27



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 78% de la población opina que la mayoría de las veces sí sus superiores se dirigen a ellos con amabilidad y respeto aunque hayan cometido un error, el 11% algunas veces sí y algunas veces no, el 7% considera que siempre mientras que el 4% afirma que nunca, en concordancia con la pregunta anterior, se puede concluir que la alta dirección y el personal mantienen una buena relación, sin embargo el 4% no lo considera así en la medida en que los mensajes bajan como órdenes e instrucciones.

TABLA N.º.28 La comunicación con mis compañeros de área es muy buena y cortés, se trabaja de manera coordinada y en equipo.

OPCIÓN	F	%
Siempre	10	37
La mayoría de las veces si	16	59
Algunas veces si/ algunas veces no	1	4
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N° 28



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con 59% de participación, los encuestados expresan que la mayoría de las veces sí existe una buena comunicación con los compañeros de área, el 37% dice que siempre y el 4% algunas veces sí y algunas veces no, lo que ratifica el personal entrevistado de la parte operativa al asegurar que se trabaja en equipo y con mucha coordinación entre el personal, porque todos conocen el protocolo de servicios, las políticas y las normas de la compañía, lo que demuestra que en Juan del Mar Restaurante se da una buena comunicación horizontal.

TABLA N°.29 La comunicación a nivel general con todo el personal (operativo y administrativo) es amable y respetuosa, todos trabajamos en equipo para lograr los objetivos propuestos.

OPCIÓN	F	%
Siempre	10	37,04
La mayoría de las veces si	17	62,96
Algunas veces si/ algunas veces no	0	0
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N°. 29



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Un 63% subraya que la mayoría de las veces sí se mantienen buenas relaciones internas, asimismo, el 37% restante dice siempre. Por tanto, se puede concluir que usualmente las comunicaciones con todo el equipo de trabajo son cordiales lo que resulta beneficioso en la medida en que surgirán menos conflictos que puedan obstaculizar la consecución de objetivos y favorecerá el ambiente o clima laboral de Juan del Mar Restaurante.

TABLA N°.30 Nivel de satisfacción con reconocimientos o incentivos por buen desempeño.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	0	0
Satisfecho	8	30
Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	12	44
Insatisfecho	7	26
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N° 30



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con el 44% el personal de apoyo de Juan de Mar Restaurante afirma estar ni satisfecho ni insatisfecho con los reconocimientos o incentivos recibidos por la organización, seguidamente, se ubican los que consideran estar satisfechos con un 30% y con un 26% los que no lo están. El personal que asegura estar satisfecho, basa su respuesta en la puntualidad en el pago y en los memorandos de felicitación o agradecimiento que recibe cuando realiza una buena acción en favor del cliente, en sentido contrario, los que manifiestan estar insatisfechos no consideran que los argumentos del personal satisfecho sean valederos, para ellos, la mejor retribución sería recibir mayor atención y participación con el fin de que sus ideas sean tenidas en cuenta y llevadas a la práctica.

Por consiguiente, se puede concluir que lo que para Juan del Mar Restaurante es un sistema de reconocimiento es lo que Kotler denomina comunicación de resultados, por tanto, se está exaltando su labor pero no recompensando su esfuerzo.

TABLA N°.31 Nivel de satisfacción con capacitación que recibe de la empresa.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	0	0
Satisfecho	10	37
Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	11	41
Insatisfecho	6	22
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N° 31



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Con una representatividad del 41% las personas encuestadas de Juan del Mar Restaurante expresan estar ni satisfechas ni insatisfechas, asimismo, con un 37% otros empleados manifiestan estar satisfechos, mientras que, el 22% restante afirma estar insatisfecho. La satisfacción de algunos miembros puede estar relacionada con lo expresado en gráficas anteriores donde se determinó que hay miembros que reciben más capacitación que otros, por lo cual se sienten con mayores conocimientos y, por ende, más satisfechos; inversamente, los que reciben menos capacitación se sienten con vacíos de información y, por tanto, insatisfechos.

TABLA N°.32 Nivel de satisfacción con los medios de comunicación que la empresa utiliza para difundir información.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	5	19
Satisfecho	13	44
Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	7	26
Insatisfecho	3	11
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N° 32



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

Frente al 44% que afirman estar satisfechos con los medios de comunicación, el 26% admite no estar satisfecho ni insatisfecho y el 19% sostiene estar muy satisfecho, sin embargo, el 11% manifestó estar muy insatisfecho. Esta tendencia en la satisfacción con los medios de comunicación podría estar ligada a que en ellos frecuentemente el personal, en su mayoría del área operativa, logra encontrar la información necesaria para desempeñar sus funciones, tales como: horarios de trabajo e instrucciones específicas de servicio. Lo anterior, permite inferir que estos medios, más que todo, de divulgación de información son efectivos en la medida en que el personal es receptivo a los mensajes publicados y se mantiene permanentemente actualizado con la información que circula. No obstante, la insatisfacción del 11% de la población encuestada, podría estar relacionada con que los mensajes emitidos en su mayoría no están dirigidos a todo el personal de trabajo.

TABLA N° 33 Nivel de satisfacción general con la empresa.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	0	0
Satisfecho	10	37
Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	10	37
Insatisfecho	7	26
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICA N.º 33



Fuente: Encuesta realizada al personal de apoyo de Juan del Mar Restaurante.

El 37% de la población encuestada se encuentra satisfecha con la empresa, asimismo, la misma cantidad porcentual sostiene estar ni satisfecha ni insatisfecha frente al 26% que se encuentra insatisfecho. La tendencia del personal que muestra estar satisfecho, podría estar relacionada con lo que afirman los entrevistados de la parte operativa que tiene que ver con los ingresos salariales y la responsabilidad en el pago, sin embargo, estos argumentos parecen no ser valederos para el 26% que afirma estar insatisfecho, debido a la falta de participación y de motivación en Juan del Mar Restaurante.

A la luz de los planteamientos de Philip Kotler, la insatisfacción de algunos miembros de Juan del Mar Restaurante es preocupante dada la categoría del restaurante y teniendo en cuenta que la satisfacción del empleado está estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente. En este sentido, esta fracción de la población insatisfecha, podría estar incidiendo negativamente en la percepción de calidad del servicio.

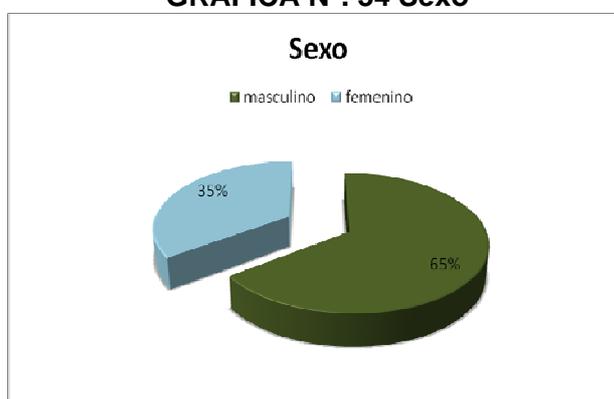
6.4 ANÁLISIS ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO

Los datos obtenidos luego de la aplicación de las encuestas se tabularon en un software estadístico llamado DYANE, el cual permitió hacer un análisis de los datos, arrojando los siguientes resultados.

TABLA N°. 34 Sexo

OPCIÓN	F	%
Masculino	13	65
Femenino	7	35
Total	20	100%

GRÁFICA N°. 34 Sexo



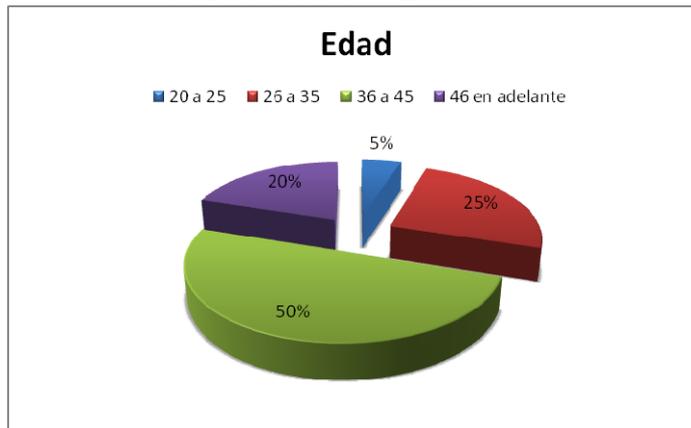
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

Los clientes de Juan del Mar Restaurante encuestados el día 6 de abril de 2010, fueron con un 65% de representación del género masculino y un 35% del género femenino, lo que permite visualizar que la muestra estudiada estuvo conformada en su mayoría por hombres.

TABLA N°. 35 Edad

OPCIÓN	F	%
20 a 25 años	1	5
26 a 35 años	5	25
36 a 45 años	10	50
46 adelante	4	20
Total	20	100%

GRÁFICA N°. 35 Edad



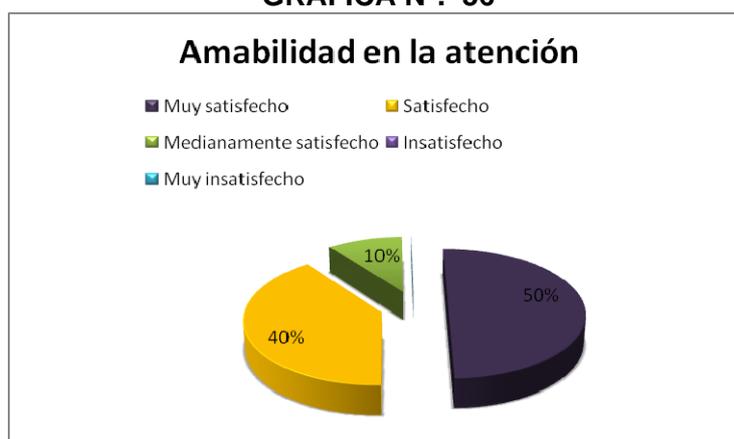
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

La mitad de la muestra (50%) son personas entre los 36 y 45 años, seguidamente en cantidad porcentual (25%) se ubican los clientes con edades entre los 26 y 35 años, con 20% se encuentran los de 46 años en adelante y, finalmente, con 5% los que tienen entre 20 y 25 años. La gráfica refleja que los clientes encuestados en su mayoría son personas mayores, que podrían hacer parte del público objetivo del restaurante.

TABLA N°. 36 Amabilidad, cortesía y profesionalismo en la atención.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	10	50
Satisfecho	8	40
Medianamente satisfecho	2	10
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N°. 36



Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

El 50% de los encuestados aseguran estar muy satisfechos con la amabilidad y la cortesía recibida en la atención que ofrece el personal de Juan del Mar Restaurante, el 40% dice estar satisfecho y el 10% medianamente satisfecho, lo que permite inferir que la atención está siendo bien calificada por los clientes, lo cual está en concordancia con lo expresado por el personal entrevistado, al afirmar que todos tienen el compromiso de lograr satisfacer a los clientes brindándoles una buena atención.

Lo anterior demuestra lo expuesto por el consultor Jorge Ramírez cuando sustenta que la satisfacción no sólo está dada por la calidad técnica del producto sino también por la relación establecida entre el personal y los clientes durante la prestación del servicio.

TABLA N°. 37 Actitud empleados

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	8	40
Satisfecho	7	35
Medianamente satisfecho	5	25
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N° 37



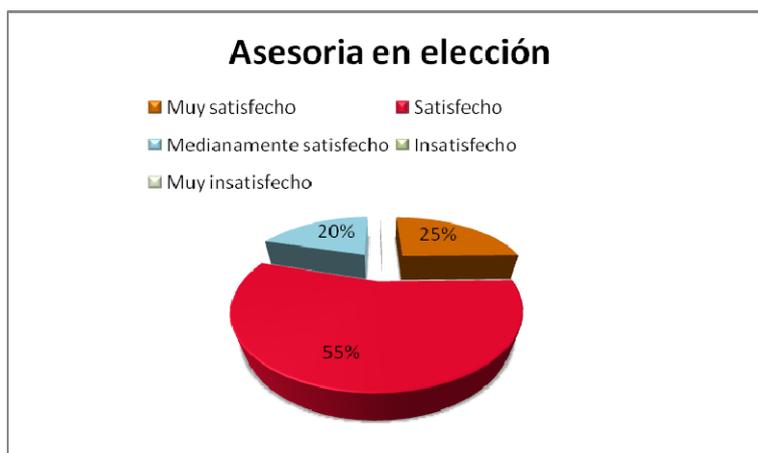
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

Con una participación del 40% los clientes encuestados expresan estar muy satisfechos con la actitud de los empleados, seguidamente un 35% dice estar satisfecho y aseguran estar medianamente satisfechos el 25%, esta última cifra amerita el interés de la organización, puesto que demuestra que existen clientes a los que la actitud del personal no logra satisfacer a plenitud. Esto podría estar asociado a las sugerencias realizadas por los clientes, en las que algunos aconsejan a Juan del Mar Restaurante motivar y estimular más su personal, estas observaciones de algunos clientes indican que quizás la actitud de los empleados refleja desmotivación.

TABLA N° 38 Asesoría en la elección de alimentos y bebidas.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	5	25
Satisfecho	11	55
Medianamente satisfecho	14	20
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N° 38



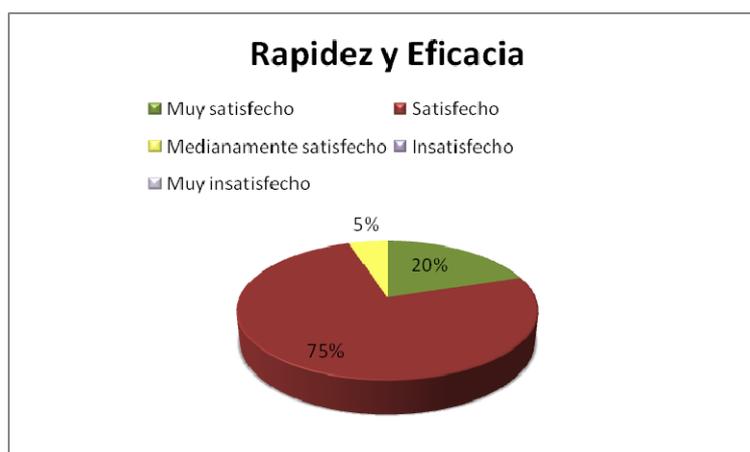
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

El 55% de los encuestados afirma estar satisfecho con la asesoría recibida en la elección de los alimentos y bebidas, el 25% muy satisfecho y el 20% medianamente satisfecho. Lo anterior, permite visualizar que existe un alto porcentaje de satisfacción con las asesorías recibidas, lo que podría estar relacionado con lo expresado por la maitre en su entrevista, acerca de que todos los empleados del área operativa conocen la preparación de los platos, sus ingredientes y sabores, sin embargo, es notoria la satisfacción a medias de algunos clientes en este ítem de la encuesta, por lo que se podría pensar que no todos dominan a la perfección la carta o no saben sugerir los platos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

TABLA N° 39 Rapidez y eficacia en el servicio

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	4	20
Satisfecho	15	75
Medianamente satisfecho	1	5
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N°. 39



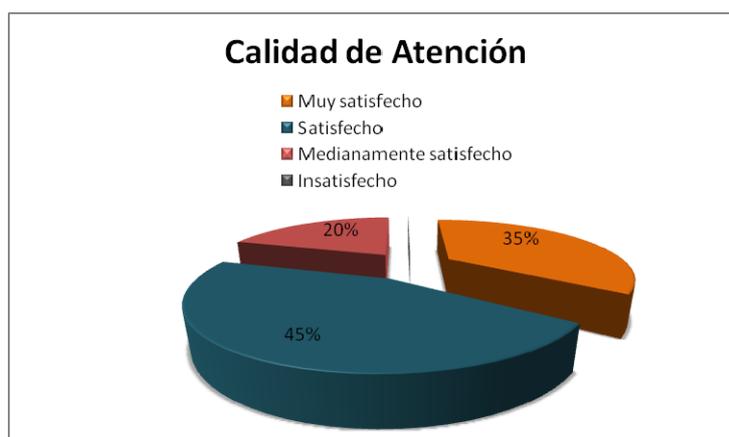
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

Con un 75% de representación los clientes expresaron estar satisfechos con la rapidez y eficacia en el servicio, un 20% muy satisfecho y un 5% medianamente satisfecho, lo que tiene coherencia con lo expresado por el personal operativo en la entrevista, acerca del interés que ponen los empleados en prestar un servicio rápido y que al interior de la organización se trabaja de manera coordinada y en equipo para que eso sea posible, y explican la poca satisfacción de algunos clientes en este punto por el hecho de que las comidas son preparadas por pedidos, por lo que se requiere más tiempo para servir.

TABLA N°. 40 Calidad de la atención

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	7	35
Satisfecho	9	45
Medianamente satisfecho	4	20
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N° 40



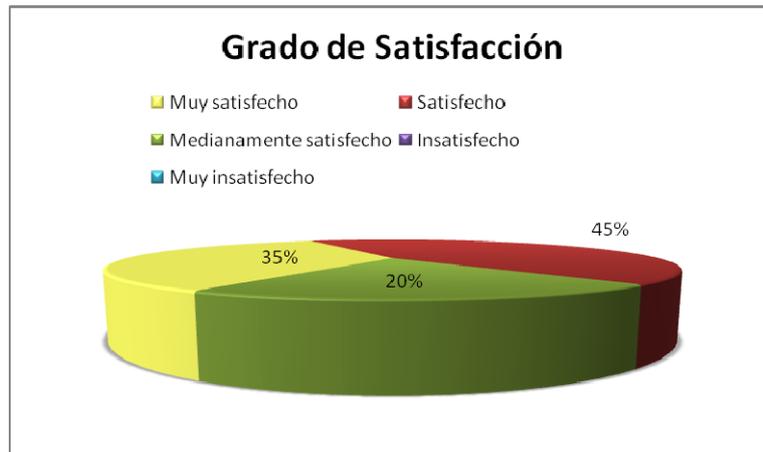
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

El 45% de la muestra manifiesta estar satisfecho con la calidad de la atención, el 35% muy satisfecho y el 20% medianamente satisfecho, este aumento en la mediana satisfacción en comparación con la gráfica del profesionalismo en la atención, se debe a que la calidad en la atención encierra aspectos como la amabilidad y actitud de los empleados, es decir, en términos de Miguel Acerenza atributos intangibles del servicio, y como la actitud del personal no satisfizo en su totalidad a los clientes, influyó en la valoración de la calidad de la atención.

TABLA N° 41 Grado de satisfacción general con el servicio.

OPCIÓN	F	%
Muy satisfecho	7	35
Satisfecho	9	45
Medianamente satisfecho	4	20
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
TOTAL	20	100%

GRÁFICA N°. 41



Fuente: Encuesta realizada a clientes de Juan Del Mar Restaurante el día 6 de abril de 2010

El 45% de los encuestados asegura estar satisfecho con el servicio a nivel general, el 35% muy satisfecho y el 20% medianamente satisfecho, lo que indica que pese a que existe una tendencia que marca la satisfacción de los clientes con el servicio en general, hay clientes que no logran experimentar la calidad total del servicio, lo que resulta preocupante para una organización con Certificación Tres Tenedores y que dice estar enfocada a la satisfacción de sus clientes.

7. CONCLUSIONES

Luego de analizar y confrontar la información obtenida por los diferentes instrumentos de recolección de información, se pudo establecer que en Juan del Mar Restaurante existen dinámicas de comunicación interna que pese a operar como procesos de trasmisión de información, han posibilitado la consecución de objetivos corporativos a corto plazo. Sin embargo, no hay una gestión integral de la comunicación que actúe como marco dinámico de planificación a largo plazo.

No obstante, para la alta dirección, el manejo de las comunicaciones internas de Juan del Mar Restaurante, es estratégico en la medida en que toda la información que se emite al personal operativo y administrativo está siempre enfocada a los objetivos corporativos. De ahí que, asuman contar con herramientas internas de comunicación como parte de su estrategia. Éstas se describen a continuación:

- Carteleras: son empleadas para difundir normas y procedimientos operacionales al interior de Juan del Mar Restaurante. Se utilizan en el área operativa, hay dos: una en cocina y otra en la zona donde el personal realiza la timbrada de tarjetas.
- Memorandos: son emitidos desde la gerencia y tienen diferentes usos al interior del restaurante. Así, es utilizado para dar instrucciones relacionadas con el servicio y la presentación personal. También, cuando hay que hacer un correctivo o implantar un nuevo procedimiento. De igual forma, para resaltar la labor de un empleado, el restaurante utiliza este mecanismo para enviarle felicitaciones; en este caso específico, para el restaurante esta herramienta cumple el papel de incentivo. El objetivo de este medio para el restaurante es brindar instrucciones escritas para cada cargo en particular, para que cada quien tenga claras sus tareas y no se presenten confusiones o malos entendidos. Todos los mensajes son de carácter informativo.
- Reunión formal: puede tener una periodicidad semanal, quincenal o mensual dependiendo de las circunstancias o necesidades. Es el único mecanismo

empleado por el restaurante que brinda la posibilidad al cliente interno de retroalimentación. En este sentido, es el único medio de carácter comunicativo. La implementación de esta herramienta tiene que ver con la resolución de inconvenientes o situaciones inesperadas con el servicio, debatir temas de interés general, informar en qué se está fallando y qué hay que corregir, fortalezas, nuevas amenazas, entre otros. Están dirigidas en su mayoría a las personas vinculadas directamente con la atención al cliente (personal de contacto).

- Manuales: hay dos:

Protocolo de servicios: se utiliza para suministrar parámetros o pautas específicas de atención al cliente principalmente a los empleados de contacto (hostess, maitre, mesero, barman, recepcionista, entre otros). El manual contempla protocolos concretos para cada uno de los empleados de contacto y para cada etapa del servicio. Incluye diálogos y formas de conducta para cada momento del servicio. Es un documento totalmente técnico, lo que implica que el personal debe interiorizarlo y aprenderlo rigurosamente. Son todas instrucciones de servicio, por tanto, es un medio estrictamente informativo. Es difundido y compartido al interior del restaurante.

Manual de calidad: fue diseñado a partir de la Certificación por Tres Tenedores. El documento contempla la política de calidad del restaurante y los requerimientos de servicio que según la norma de calidad debe implementar el restaurante.

La comunicación interna en Juan Del Mar Restaurante se limita al uso de las anteriores herramientas, lo que indica que la organización implementa una comunicación estrictamente instrumental, en la que los mensajes al tener sólo carácter informativo no permiten establecer líneas de intercambio entre la empresa y sus públicos internos. Por ello, según los datos arrojados por los instrumentos de investigación, los empleados manifestaron tener poca participación en los procesos comunicacionales, debido a que se les confiere en la mayoría de las herramientas un papel de receptor. En este sentido, no hay una cultura participativa en la que las decisiones se tomen en consenso, de ahí que, algunos expresen inconformidad y desmotivación.

Lo anterior, permite determinar según los planteamientos de Rafael Alberto Pérez que la organización objeto de estudio, opera como un sistema cerrado y bajo básicos procesos de comunicación, que al no ser estructurados ni controlados se manejan de manera improvisada e informal.

Trabajar la comunicación interna en la empresa, es más que remitir a un simple proceso informativo, es en términos de Bartoli, gestionar los flujos de mensajes que circulan hacia adentro, en otras palabras, las comunicaciones internas. Por tanto, la empresa tiene una falsa asunción sobre comunicación interna, ya que no es entendida como una actividad que requiere de retroalimentación de los mensajes y de una administración profesionalizada, por el contrario, son llevados a cabo de forma espontánea y natural.

Para Rafael Alberto Pérez toda interacción simbólica interna representa un poder que hay que administrar con ciertos criterios estratégicos, de modo que se convierta en un marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes, con el propósito principal, de alcanzar la satisfacción de los públicos de interés. Lo que no se aplica en Juan del Mar Restaurante, por lo cual no se podría hablar de comunicación estratégica y mucho menos de estrategias internas de comunicación.

Esta carencia de estrategias internas de comunicación trae consigo desventajas para la organización, puesto que no hay una alineación comunicacional, que permita que todos los miembros conozcan y dominen los propósitos de la organización, de modo que, desde sus funciones estén focalizados al logro de los mismos.

Además, no hay una gestión unificada de mensajes corporativos que faciliten la apropiación del personal sobre la razón de ser de la empresa, en este sentido, no se apunta al fortalecimiento de la identidad. Desde este punto de vista, resulta desventajoso porque no hay una gestión de significados que promuevan un mensaje global a los diferentes públicos.

Por tanto, a la luz de los planteamientos de Manucci aunque la mayor parte de los clientes externos asegura en las encuestas estar satisfecho, con el tiempo la imagen del restaurante se podría deteriorar debido a que no se gestionan conceptos desde el interior para que alcancen una proyección externa, es decir, no hay coherencia entre identidad e imagen, ya que los esfuerzos de la organización están dirigidos en mayor medida al cliente externo, dejando de lado al interno.

De ahí que, como bien lo manifiesta uno de los empleados de la parte operativa, cuando se presentan inconvenientes internos todos los esfuerzos están orientados a que externamente el cliente no los alcance a percibir durante la prestación del servicio.

Sin embargo, aunque los empleados traten de hacer su mejor esfuerzo para ofrecer un servicio y una atención de excelente calidad, los vacíos de comunicación tarde o temprano se reflejarán afectando la percepción de calidad que el cliente externo construye. Puesto que, del manejo de la comunicación interna en Juan del Mar Restaurante dependerá una imagen positiva o negativa asociada.

Teniendo en cuenta que en una organización todo comunica todo el tiempo y que las compañías son juzgadas por sus públicos externos en función de cómo son percibidas sus acciones, los clientes internos resultan siendo voceros de la empresa, por tanto, de ellos depende la imagen que los clientes construyen.

Por ello, después de analizar y contrastar los datos de los instrumentos aplicados por la investigación, se evidenció que algunos empleados se encuentran insatisfechos a nivel general con la organización, y que esta cantidad podría estar incidiendo en la mediana satisfacción que dicen tener unos pocos clientes, principalmente asociada con la actitud de algunos empleados. Lo anterior, lo explica la teoría sistémica al sostener que si hay un sólo elemento de la organización que trabaje mal, no pueden esperarse resultados de calidad.

Esto permite determinar que la satisfacción del cliente externo no sólo está dada por la calidad técnica de los productos ofrecidos por la organización, sino que

también se ve influenciada por la calidad intangible, es decir, por la prestación del servicio. Por tal motivo, Juan Del Mar Restaurante como establecimiento con Certificación Tres Tenedores (máxima categoría), debe reestructurar sus esfuerzos comunicacionales para ambos clientes, ya que si no se trabaja a nivel interno la identidad no se puede reflejar a nivel externo una buena imagen.

Por esta razón, el posible deterioro de la imagen no tendría cabida si a nivel interno existiera un diseño estructurado de las comunicaciones donde hubiese una gestión integral con criterios estratégicos a largo plazo.

A la luz de Garrido la creación de estrategias internas de comunicación, permite la fijación de directrices que guían la continuidad de la organización a través del tiempo y facilitan su adaptación al cambio. Por tanto, la organización contaría con múltiples ventajas si gestionara la instauración de las mismas; entre ellas, se garantizaría la coherencia, el sentido de unidad, la coordinación de los mensajes y la cohesión comunicacional. Además, incluiría un conjunto de acciones comunicacionales ordenadas orientadas a la participación de todos los miembros y a la motivación de los mismos.

8. RECOMENDACIONES

Llegar a construir una imagen favorable, requiere sistemas comunicacionales efectivos y estratégicos al interior de la organización que fortalezcan la identidad corporativa.

En el caso de Juan del Mar Restaurante, al existir una comunicación estrictamente instrumental, los vacíos e ineficaces procesos de comunicación podrían proyectarse externamente y deteriorar la imagen corporativa. Por esta razón, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Conocer y comprender desde la alta gerencia, el concepto integral de comunicación interna y su valor como elemento determinante en la percepción de calidad del cliente y en su total satisfacción.
- Implementar una gestión integral y profesionalizada de las comunicaciones internas que promueva acciones comunicadoras intensas en la que los mensajes no se limiten a instrucciones o procedimientos operativos, por el contrario, brinden la posibilidad de intercambio.
- Aprovechar el uso de reuniones, como único medio de carácter participativo, para convocar a todo el personal de la organización (teniendo en cuenta que es una población pequeña), para reforzar el objetivo principal de la misma, de manera que no exista dispersión en cuanto a su concepto.
- Suministrar a todos los empleados información institucional con el fin de que todos los clientes internos (operativos y administrativos) estén alineados con la cultura e identidad de la empresa. Lo anterior, posibilita que todos los empleados sean capaces de reconocer y entender la visión, misión, valores, metas estratégicas y su rol personal en el logro de los objetivos corporativos.
- Uso de medios de comunicación que requieran mayor participación y retroalimentación y que frente a cada necesidad se empleen dependiendo del objetivo perseguido y la aplicabilidad.
- Generar un flujo multidireccional de comunicación entre la empresa y sus empleados que haga posible que todo miembro de la organización,

independientemente de su ubicación en la estructura jerárquica, pueda establecer líneas de intercambio abiertamente hacia cualquier dirección.

- Intensificar la frecuencia de las capacitaciones (tanto en el personal administrativo como operativo) con el fin de que todo el recurso humano cuente con los conocimientos necesarios para hacer de su labor la mejor. (Cursos de idiomas, normas de protocolo y etiqueta, atención al cliente).
- Estimular a los clientes internos retribuyendo las acciones a favor del cliente no a través de memorandos sino premiando su esfuerzo y buen desempeño.
- Promover una cultura corporativa en la que se privilegie la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso, otorgando mayor participación y autoridad al empleado en la toma de decisiones y en la resolución de situaciones inesperadas. Asimismo, en la que sean escuchados y tenidas en cuenta sus opiniones.
- Diseñar estrategias internas de comunicación (que integren las acciones antes enunciadas) que establezcan un esquema director que guíe las acciones futuras de la organización, concentre esfuerzos, contribuya al fortalecimiento de la identidad corporativa y, sobre todo, que mantenga la alineación comunicacional para que hacia adentro y hacia fuera se manejen mensajes compartidos.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. RAMÍREZ, Jorge Ricardo. *La relación Comunicación Interpersonal / Calidad / Satisfacción del cliente*. (2001). Disponible en:
<http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel14.pdf>
2. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Signo y Pensamiento*. (2007).
Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/860/86005101.pdf>
3. Reseña histórica de Juan del Mar Restaurante. Disponible en:
<http://www.cartagenainfo.com/juandelmar/>
4. Estadísticas de la empresa Del Mar S.A. en su más reciente estudio. Año 2009
5. *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008*. (2005). Disponible en:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/NormasTecnicas/NTS-USNA008.pdf>
6. FARÍAS M, Lila. *La empresa toma la palabra*. (2006).
<http://www.comunicacionmayor.cl/ponencias/Ponencia%20LILA20FARIAS.pdf>
7. LEÓN V, Reyes. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*.
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
8. BAIZ C, Alexandra y GARCÍA C, Estefanía. *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral*. (2006).
<http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAQ7124.pdf>
9. BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y comunicación organizada*, 1° ed. Barcelona: Paidós, 1992.
10. ALBRECHT, Karl. *La excelencia en el servicio*. Bogotá: 3R Editores, 1998.
11. DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. 2 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001
12. PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo. Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa. p.11.
Disponible en:

<http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Aproximaci%C3%B3n%20a%20una%20propuesta%20organizativa.pdf>

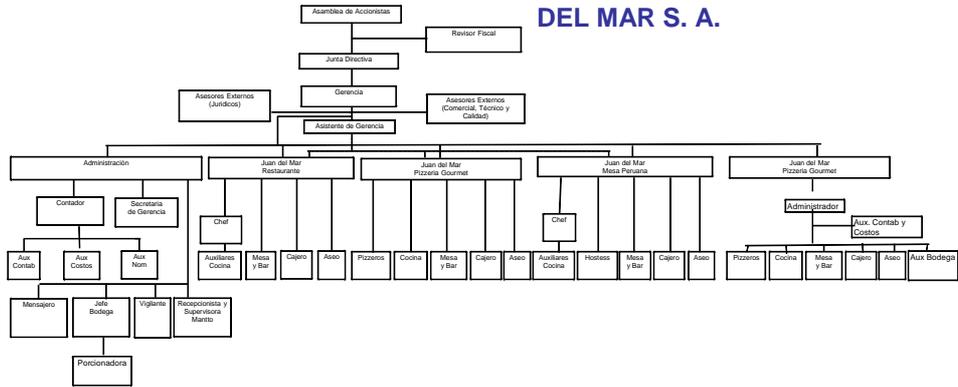
13. PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de comunicación. 1ª ed. Barcelona: Ariel, 2001.
14. KREPS, Gary. *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. 1995.
15. PIZZOLANTE, Ítalo. Identidad e imagen corporativa: una estrategia para crecer, 4º Ed: Panapo
16. ÁLVAREZ, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. p. 4.
Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
17. VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense.
Disponible en: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-06FedericoVarona.pdf
18. VILLAFANE, Justo. Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa. 1ª ed. Madrid: Pirámide, 1999
19. PIZZOLANTE, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Ed. Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá, 2004. p. 200.
20. CROCI, Jessica. Comunicación “in-door”. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>
21. PIZZOLANTE, Ítalo. Comunicarnos para comunicar. Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional. España, 2003. p. 11. Disponible en:
<http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Comunicarnos%20para%20Comunicar.pdf>
22. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed: Trillas. 2006.
23. MANUCCI, Marcelo. La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa. Disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>
24. GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica
25. LÓPEZ, Daniel Fernando. Comunicación empresarial. Humanizar la comunicación: la mejor apuesta de la organización. ECOE ediciones, Bogotá 2007.

26. BOZZETTI, Santiago. Comunicación Estratégica. Disponible en:
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.html>
27. GALLOTTA, Bárbara. ¿Cómo gestionar eficazmente la comunicación interna de la empresa? Disponible en:
<http://www.comunicacioncorporativa.info/>
28. WEIL, Pascale. Comunicación Global. 1992.
29. ALARCÓN, José Manuel. *La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas*. Disponible en:
http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rrpp/politica_comunicacion.mspx
30. ARRIAGADA, José Miguel. La importancia de planificar la comunicación interna. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/>
31. KOTLER, Philip, Bowen, John, Makens, James, Rufín, Ramón, Reina, Maria Dolores. Marketing para turismo. 3ª edición. Madrid 2004.
32. ACERENZA, Miguel. Fundamentos de marketing turístico. Ed. Trillas. México. 2004
33. PIZZOLANTE, Ítalo. Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa. Disponible en:
<http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Aproximaci%C3%B3n%20a%20una%20propuesta%20organizativa.pdf>
34. MÉNDEZ Carlos Eduardo. *Metodología, diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa, 2006.
35. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar. *Metodología de Investigación*. 4º edición. Ed.

ANEXOS

ANEXO N°.1 ORGANIGRAMA

DEL MAR S. A.



ANEXO Nº 2 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Maria Fernanda Giraldo

1. Para Juan Del Mar Restaurante, ¿qué importancia tiene la comunicación que se da al interior de la empresa?
2. ¿Cómo gestiona el restaurante sus comunicaciones internas? ¿Qué acciones específicas de comunicación interna implementa?
3. Considera que, ¿el manejo de las comunicaciones internas en la empresa es estratégico? ¿por qué?
4. ¿Cómo se comunica con sus subalternos y cada cuánto lo hace?
5. En materia de comunicación, ¿cuáles son los procesos de calidad que están orientados hacia la satisfacción del cliente? ¿están enfocados sus procesos de calidad a la mejora de la interacción organización-empleado y empleado-cliente?
6. ¿Qué aspectos considera usted necesita la empresa para optimizar sus procesos de comunicación interna?
7. A su modo de ver, ¿cuáles son las ventajas y desventajas que obtendría un restaurante que planifica sus comunicaciones internas y desarrolla unas estrategias internas de comunicación?
8. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para dar a conocer a sus empleados nuevas noticias, normas, políticas o información de interés general?

9. ¿Cuáles son las estrategias internas de comunicación que se llevan a cabo para lograr que la atención al cliente realmente coincida con lo establecido en el protocolo de servicios?
10. Cuando algún empleado realiza alguna acción en favor del cliente, ¿el restaurante le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?
11. Cuando se presentan inconvenientes o situaciones inesperadas con el cliente, ¿se permite que el personal de contacto actúe de manera independiente en busca de una solución?

Claudia Ealo

1. ¿cuáles son los procesos de calidad que están orientados hacia la satisfacción del cliente? ¿están enfocados sus procesos de calidad a la mejora de la interacción organización-empleado y empleado-cliente?
2. ¿Cuáles son las estrategias internas de comunicación que se llevan a cabo para lograr que la atención al cliente realmente coincida con lo establecido en el protocolo de servicios?
3. Cuando algún empleado realiza alguna acción en favor del cliente, ¿el restaurante le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?
4. ¿Sus procesos de calidad también están enfocados a la mejora de la interacción empleado-cliente?
5. En materia de calidad ¿qué acciones están enfocadas a la optimización de los procesos de comunicación internos y externos?

6. Cuando el cliente diligencia el formato de quejas y reclamos, ¿cuál es el proceso al interior de la empresa para la resolución de las quejas? ¿se realiza un seguimiento?

Helena Gómez

1. ¿Conoce y comparte la información corporativa (misión, visión, valores) de la empresa en la que labora? Tiene claras sus metas y objetivos de trabajo.
2. ¿Considera que la empresa mantiene a todo su personal tanto administrativo como operativo informado de las medidas o decisiones corporativas?, ¿qué tanta participación tiene en la toma de decisiones con el cliente?
3. Cuando se presentan situaciones inesperadas con el cliente, ¿qué tanta libertad tiene en la toma de decisiones en busca de una solución?
4. ¿Considera que la comunicación y la atención al cliente está acorde con lo estipulado en el protocolo de servicios de la empresa?
5. ¿cómo fluye la comunicación entre los diferentes empleados al momento de la prestación del servicio? Hay coordinación y trabajo en equipo entre el personal de contacto y el de cocina o frecuentemente hay malos entendidos y contradicciones.
6. En una palabra, qué concepto o mensaje considera la empresa transmite al cliente cuando se le atiende y se le presta el servicio?, cuando atiende al cliente lleva ese mensaje que la empresa desea transmitirle

7. ¿Considera que existe una coherencia entre lo que desea transmitir la empresa y lo que día a día viene reflejando en cada una de sus actuaciones frente a sus clientes?
8. ¿Cómo es su relación con su supervisor o jefe inmediato?
9. ¿Considera que todo el personal esta enfocado hacia un mismo objetivo?
10. ¿Se siente estimulada y motivada por la empresa a seguir cumpliendo con los objetivos?

Carlos Hoyos

1. ¿Conoce y comparte la información corporativa (misión, visión, valores) de la empresa en la que labora?
2. ¿Conoce y domina a cabalidad el protocolo de servicios?
3. ¿Cómo contribuye usted desde su lugar de trabajo al logro del objetivo principal de la empresa?
4. Cuando está atendiendo al cliente ¿cuál es su objetivo primordial?
5. ¿Considera que al momento de la prestación del servicio se trabaja de manera coordinada y en equipo? ¿Porque?
6. ¿Considera que la comunicación y la atención al cliente está acorde con lo estipulado en el protocolo de servicios de la empresa?
7. ¿Qué situaciones específicas se han presentado que lo han llevado a pensar que hace falta sentido de pertenencia?
8. ¿Considera que la información fluye adecuadamente desde la dirección hasta el personal de la parte operativa?

9. ¿Cómo es su relación con su supervisora o jefe inmediato?

10. ¿Se siente estimulado y motivado por la empresa para seguir cumpliendo con los objetivos?

11. ¿Qué estrategias le ha impartido el restaurante para lograr que el cliente se vaya satisfecho?

12. Teniendo en cuenta que cuando se presta el servicio hay un intercambio de información entre los empleados, ¿hay coordinación y trabajo en equipo?

ANEXO N°.3 ENTREVISTAS

Nombre: María Fernanda Giraldo

Cargo: Gerente

Duración en el cargo: 8 años

Dina Payares 1: Para Juan Del Mar Restaurante, ¿qué importancia tiene la comunicación que se da al interior de la empresa?

María Fernanda Giraldo: Una de las razones que nos motivan a nosotros para prestar un buen servicio a los clientes precisamente es informar al interior nuestro, a cada uno de nuestros empleados nuestras políticas, nuestra misión, lo que nos hace diferente al resto de restaurantes de la ciudad, lo que tenemos por política, la parte de servicio, entonces, en realidad es bien importante cualquier decisión que la administración tome en lo que tiene que ver con el manejo de calidad y con el manejo de la información hacia el cliente, siempre darla a conocer a nuestros empleados.

DP 2: ¿Cómo gestiona el restaurante sus comunicaciones internas? ¿Qué acciones específicas de comunicación interna implementa la empresa?

MFG: Bueno principalmente todo lo que tiene que ver con la parte de comunicaciones internas las hacemos hacia los empleados de la parte operativa utilizamos mucho el mecanismo de memorando, tenemos carteleras internas donde vamos informando qué eventos hay en la ciudad para coordinar la gente, para que la gente sepa cuándo los clientes llegan al restaurante, qué tipos de clientes llegan, qué características tienen esos clientes, qué trato específico tiene el cliente, porque no es lo mismo cuando vienen personas del extranjero lo que nos exigen como restaurante que cuando viene una persona local, entonces utilizamos mucho las carteleras en los restaurantes, las carteleras en el área donde ellos hacen la timbrada de sus tarjetas, utilizamos mucho los memorandos para irles recordando cosas que ellos van olvidando como la forma como nos gusta el servicio, la presentación personal y todo este tipo de cosas.

DP 3: Considera que, ¿el manejo de las comunicaciones internas en la empresa es estratégico? ¿por qué?

MFG: Pienso que si, tenemos claro en la empresa a dónde queremos llegar y tratamos de que toda esa información que le manifestamos desde la gerencia al personal operativo y al resto de personal de administración sea siempre enfocado a los objetivos que queremos como compañía.

DP 4: ¿Cómo se comunica con sus subalternos y cada cuánto lo hace?

MFG: Nosotros tenemos en la ciudad tres restaurantes, tratamos de tener una reunión semanal, cuando no se puede por motivos de temporada y cosas de este tipo, lo hacemos cada quince días, ya se ha vuelto una disciplina, dos horas por lo menos semanales, esa es una de las formas, tal vez para nosotros la más segura de que las cosas se dan porque uno ve mucho la reacción de los empleados y hay mismo se discuten las cosas.

Otro mecanismo es a través de memorandos, cada vez que hay que hacer un correctivo o cada vez que queremos implantar un nuevo procedimiento lo hacemos a través de memorandos. Pienso que es lo más práctico pero no es lo ideal porque no hay posibilidad de debatir el tema con los empleados, pero igual, es una de las formas que utilizamos.

DP 5: En materia de comunicación, ¿cuáles son los procesos de calidad que están orientados hacia la satisfacción del cliente? ¿Están enfocados sus procesos de calidad a la mejora de la interacción organización-empleado y empleado-cliente?

MFG: Bueno uno de los procesos que estamos utilizando en el tema de calidad tal vez es las encuestas de satisfacción al cliente, lo hacemos inicialmente para saber cuál es la percepción que tiene del servicio y de la calidad de nuestros productos el cliente y luego de que ya conseguimos esta información a través de la encuesta la recopilamos, la tabulamos y hacemos reuniones con los empleados y a estos les

informamos precisamente para que ellos logren identificar en qué estamos fallando, cuál es nuestra fortaleza y qué es lo que hay que corregir.

Por política de calidad, la compañía trata de que el cliente desde que toma la decisión de llamar al restaurante hasta el momento en que nos da la oportunidad de atenderlo ya directamente en el restaurante, tenga un manejo especial. La persona que contesta la reservas o que recibe llamadas del exterior, tiene un protocolo para hablar y para presentarse, para que la persona que llame sepa a dónde está llamando, quién le está hablando, y siempre pues tiene un protocolo para contestar la llamada. Ese es el primer paso.

Ya cuando se hace la reserva, pues, tenemos un formato para realizar reservas y cuando el cliente llega al restaurante, desde el momento en el que ingresa a la puerta del restaurante, existe un protocolo de servicios, el protocolo que nos indica, se identifica la primera persona que tiene contacto con él que es la hostess o anfitriona del restaurante, tiene un protocolo para recibirlo, cuando ella se lo entrega a la maitre del restaurante, tiene otro protocolo para entregárselo, cuando la maitre lo lleva a la mesa tiene otro protocolo y cuando llega a la mesa y se lo entrega al mesero tiene otro protocolo.

Entonces, si miran tratamos que sin tener diferencia ni de posición social, ni de digamos de nacionalidad, todos los clientes que llegan al restaurante sean atendidos bajo un mismo esquema, entonces pues pienso que esto es parte de los sistemas de la organización para estar dentro de los procesos de calidad en la parte de atención y de servicio al cliente. Todos estos protocolos de los que te hablo, están escritos y han sido divulgados entre los empleados y son controlados por la supervisora de los restaurantes para que se den.

DP 6: ¿Qué aspectos considera usted necesita la empresa para optimizar sus procesos de comunicación interna?

MFG: Tratamos de que lo que se trasmite a cada uno de los empleados sea entendido, tenemos algo en contra nuestro y es que el nivel educativo o la

formación académica en la parte operativa no es igual, entonces lo que una persona que se ha formado en el área de bebidas, en el área de alimentos, como por ejemplo, tengo muchachos que se han formado en el SENA y que tienen un nivel de pronto de estudios más alto, no es lo mismo lo que ellos me pueden entender, que lo que me pueden entender la persona que llegó simplemente por saber hacer su función, como es el caso de las aseadoras, en este caso lo que nos tocaría sería y que lo estamos haciendo también es tratar de subirle, en la medida que el empleado quiera, su nivel de formación.

Por ejemplo estamos tratando de que los empleados aprendan un segundo idioma, para que también no solo sea en la comunicación interna, sino que también puedan comunicarse como debe ser con los clientes, más que todo que nos frecuentan extranjeros, en el área de las señoras de aseo, estamos tratando también de que las que no hayan terminado su bachillerato, logren terminarlo y en eso las estamos apoyando. Con esa intención de que cuando hablemos con ellos todos hablemos en el mismo idioma.

DP 7: A su modo de ver, ¿cuáles son las ventajas y desventajas que obtendría un restaurante que planifica sus comunicaciones internas y desarrolla unas estrategias internas de comunicación?

MFG: Bueno como en todas las empresas es importante que las cosas estén en orden, entonces, indudablemente, la parte que tiene que ver con la comunicación con los empleados, debe ser de manera organizada, debe ser de manera clara, porque de esa forma, nos traería tal vez como ventaja, ser más competitivo, prestar un mejor servicio, atender mejor las personas que nos llegan.

Pongo el caso de un evento, por ejemplo, si desde el momento en que yo recibo a la persona a la que le hago la cotización, y ya yo tengo claro cómo se va a desarrollar la actividad en el restaurante, es importante que las personas que en realidad van a tener acceso a esos clientes, tengan la información que yo tengo en mi poder, por ejemplo, yo soy quien cotizo y quien determino cuáles son los platos que se ofrecen y cómo va a ser el servicio dependiendo la nacionalidad de la persona, si eso yo no lo logro transmitir a mis empleados, que son en últimas los

que van a estar con los clientes, pues, obviamente, no funcionaría lo que tiene que ver con la calidad, entonces lo que trato es siempre que toda la información que yo logro adquirir del cliente, cualquier detalle del cliente acerca del servicio, transmitírselos a los empleados que están en la parte operativa, siempre lo hago a través de memorandos, hago reuniones específicas con las personas que están vinculadas precisamente en esa atención a esos clientes.

Entonces pienso eso, en la medida en que uno tenga claro, en la medida en que uno se apoye en memorandos, en la medida en que uno se apoye en reuniones, va a evitar que existan problemas de malos servicios por falta de información.

¿Qué desventaja tendría? Precisamente esa, en la medida en que tú te quedes con la información y no la hagas llegar a los empleados, cualquier cosa que tú olvides deteriora el servicio, por eso es que es tan importante que los empleados siempre sepan qué es lo que el cliente quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere el cliente, porque cada cliente tiene digamos la expectativa del servicio, tiene su tiempo para desarrollar la actividad, entonces es importante que toda esa información se le dé a los empleados de la parte operativa.

DP 8: ¿Cuáles son las estrategias internas de comunicación que se llevan a cabo para lograr que la atención al cliente realmente coincida con lo establecido en el protocolo de servicios?

MFG: La única forma que tenemos de controlar eso, que lo que nosotros queremos, que lo dejamos ya escrito en el protocolo de servicios, que el mesero lo cumpla la única forma es con sus jefes superiores que están siempre con ellos y son los que logran ver que en realidad los empleados estén haciendo las cosas como son.

Y la otra es las encuestas, en las encuestas tu logras identificar si la persona se va contenta o no, cuando no se va contenta, normalmente lo que hacemos es que la encuesta la pasa el mesero o la mesera, cuando la encuesta la recibe su superior, y nota que hay alguna anomalía o que tiene algún problema en calificación, ella se acerca a la mesa y de manera muy sutil pregunta cómo le fue en el servicio, que

inconveniente se le presentó, vi que usted colocó esto, qué pasó con su comida o le parece que se le demoró y hay logra sacar más información del cliente, sino, simplemente, si la encuesta de satisfacción está con unos parámetros buenos no, lo dejamos ahí, pero si tiene algún inconveniente la superior va y logra sacar más información para poder hacer los correctivos.

DP 9: Cuando algún empleado realiza alguna acción en favor del cliente, ¿el restaurante le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?

MFG: Sí, les mandamos unos memorandos de felicitaciones, y si no, lo que hacemos es una entrevista con el propio empleado y le manifestamos lo que el propio cliente les ha dicho.

Nos ha pasado casos, por ejemplo de clientes que nos han dejado cámaras costosas, cámaras de 16, 18 millones de pesos, los meseros nos la han devuelto, ellos ya tienen como procedimiento cada vez que un cliente deja algo en la mesa, entregárselo a la asistente de gerencia y esa persona me la entrega a mí para yo ponerme en contacto con el cliente porque el cliente no llama. Entonces cuando es así se habla con el mesero directamente. También nos ha pasado, personas que han dejado carteras o lo que le llaman mariguieras con alrededor de 10, 12 mil dólares, también se han devuelto y se le ha hablado al mesero, afianzándole su nivel de fidelidad con la compañía.

También nos ha pasado niños que simplemente dejan un muñeco de peluche pero que sabemos que el muñeco es valioso para el niño se les devuelve también y se les hace la carta o normalmente un memorando o simplemente se cita en gerencia y se le dice lo contenta que está la persona con que les hayan devuelto celulares, gafas, carteras, la verdad es que dejan de todo aquí olvidado.

DP 10: Cuando se presentan inconvenientes o situaciones inesperadas con el cliente, ¿se permite que el personal de contacto actúe de manera independiente en busca de una solución?

MFG: Dependiendo de la gravedad, normalmente ellos sí, ellos basados en la experiencia de los otros como te comentaba que se han hablado en las reuniones que tenemos periódicas, se les da la posibilidad de que ellos traten de solucionar el problema. Si el problema ya se les vuelve más complejo porque hay clientes muchos más delicados, es más, hasta el mismo cliente dice llámame a un superior, cuando no es así y ellos mismos sienten que se les sale de las manos, ellos precisamente siempre tienen una persona de un rango superior o de una capacidad de solución mayor al lado de ellos apoyándolos. Durante el día estoy yo y en la noche está la asistente de gerencia que es una persona que ya está adiestrada o que esté entrenada para que dé mejor solución a las cosas.

Nombre: Claudia Ealo

Cargo: Asistente de Gerencia

Duración en el cargo: 4 años

Dina Payares 1: ¿cuáles son los procesos de calidad que están orientados hacia la satisfacción del cliente? ¿Están enfocados sus procesos de calidad a la mejora de la interacción organización-empleado y empleado-cliente?

Claudia Ealo: Por política de calidad, la compañía trata de que el cliente desde que toma la decisión de llamar al restaurante hasta el momento en que nos da la oportunidad de atenderlo ya directamente en el restaurante, tenga un manejo especial. La persona que contesta la reservas o que recibe llamadas del exterior, tiene un protocolo para hablar y para presentarse, para que la persona que llame sepa a dónde está llamando, quién le está hablando, y siempre pues tiene un protocolo para contestar la llamada. Ese es el primer paso.

Ya cuando se hace la reserva, pues, tenemos un formato para realizar reservas y cuando el cliente llega al restaurante, desde el momento en el que ingresa a la puerta del restaurante, existe un protocolo de servicios, el protocolo que nos indica, se identifica la primera persona que tiene contacto con él que es la hostess o anfitriona del restaurante, tiene un protocolo para recibirlo, cuando ella se lo entrega a la maitre del restaurante, tiene otro protocolo para entregárselo, cuando

la maitre lo lleva a la mesa tiene otro protocolo y cuando llega a la mesa y se lo entrega al mesero tiene otro protocolo.

Entonces, si miran tratamos que sin tener diferencia ni de posición social, ni de digamos de nacionalidad, todos los clientes que llegan al restaurante sean atendidos bajo un mismo esquema, entonces pues pienso que esto es parte de los sistemas de la organización para estar dentro de los procesos de calidad en la parte de atención y de servicio al cliente.

Todos estos protocolos de los que te hablo, están escritos y han sido divulgados entre los empleados y son controlados por la supervisora de los restaurantes para que se den.

DP 2: ¿Cuáles son las estrategias internas de comunicación que se llevan a cabo para lograr que la atención al cliente realmente coincida con lo establecido en el protocolo de servicios?

CE: esa parte se controla a través de una encuesta de satisfacción, esa encuesta de satisfacción la realiza la maitre y la maitre cuando la persona ya finaliza se acerca a la mesa, se hace aleatoriamente, el mesero nunca sabe a cuál de sus clientes atendidos se les va a preguntar, entonces ella va con la encuesta y les pregunta cómo estuvo el servicio y cómo estuvo el servicio en general, cómo estuvo la comida, cómo se sintieron, cómo vieron el ambiente, entonces el cliente lo hace por escrito y hay normalmente coloca el nombre del mesero que lo atendió, ese es un mecanismo para evaluar.

Y a través de las cuentas de cobro está la propina, ya por cultura del restaurante, cuando el cliente no está satisfecho, no paga la propina, es voluntaria, entonces ese es otro parámetro. Cuando el cliente no paga la propina, inmediatamente el cajero avisa a la persona encargada, en este caso a mí, y yo me acerco a la mesa e indago no directamente, sino les preguntó cómo les fue y ellos normalmente expresan lo que no les gustó. A veces es porque no la quieren pagar porque es voluntaria, pero en general, la pauta es que no la pagan cuando no reciben un buen servicio.

DP 3: Cuando algún empleado realiza alguna acción en favor del cliente, ¿el restaurante le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?

CE: sí aquí se hace a través de ...bueno básicamente ellos reciben las propinas, lo que se hace es felicitaciones, igual tampoco ocurre que un mesero se tenga que sobrepasar en un servicio, porque si el mesero se tuvo que sobrepasar eso significa que algo estuvo mal en el proceso, entonces no debe haber esa necesidad, pero sí se han dado casos en los que, un caso específico, unos rusos querían ofrecer unas flores a las señoras que estaban sentadas en la mesa, y el mesero me dijo él me pidió flores y eran las diez de la noche, el mesero consiguió flores y el cliente se fue feliz, se fue contento. Entonces son reconocimientos que se le hacen a manera de simplemente una felicitación por escrito. Pero reconocimiento de ingresos no, ¿porqué? Pues por política de la empresa es sinónimo de estimular al mesero para que haga cosas que no debe hacer solo por recibir un ingreso adicional económico, entonces simplemente una felicitación.

DP 4: ¿Sus procesos de calidad también están enfocados a la mejora de la interacción empleado-cliente?

CE: Si, definitivamente si, de hecho, dentro de los procesos de calidad lo básico o la esencia de un proceso de calidad es lograr la entera satisfacción de los clientes, en esa medida, nosotros enfocamos todos los esfuerzos para que el cliente sea el rey cuando recibe nuestros servicios y teniendo eso en cuenta, todos los esfuerzos que se hacen se capacitan a los trabajadores en la carta, los productos nuestros son los productos que están en la carta de servicios, entonces, se capacita a los trabajadores en la carta, de dónde viene el plato, cuál es la técnica de preparación, qué ingredientes lleva.

Quienes tienen contacto directo con los clientes, son los meseros, los cocineros no, sin embargo, la jefe de cocina está entrenada también para que en un caso dado, que a veces hay casos en los que los clientes piden hablar con la chef, ella

pueda hablar con el cliente y darle más explicaciones de los platos. En algunos casos se pueden presentar inconvenientes dentro del proceso, donde el cliente de pronto llega a tener un disgusto porque no le llegó el plato que esperaba o por que la temperatura no era la adecuada, hay clientes de clientes, y en ese caso, los meseros están entrenados para darle solución ofreciéndoles ya sea otra alternativa, o en su defecto, deben llegar donde mí y se le cambia el plato a la persona, se busca la manera de que el cliente en el momento tenga la satisfacción inmediata. Si ya no se pudo hacer nada, pues se le pide disculpas y siempre se le ofrece un postre por cortesía de la casa, de manera que el cliente siempre debe estar satisfecho.

DP 5: En materia de calidad ¿qué acciones están enfocadas a la optimización de los procesos de comunicación internos y externos?

CE: Siempre toda información que se da queda plasmada por escrito, toda modificación que se hace, toda norma, toda instrucción queda plasmada por escrito, hay un protocolo de servicios, donde allí está todo estipulado, absolutamente todo desde cómo se monta la mesa, cómo se sirve el vino, cómo se ofrece la carta, quién ofrece primero la carta, quién toma el pedido, quién atiende la mesa, todo está plasmado.

Aparte, se les da una capacitación inicialmente de lo qué es la carta en sí y de lo que es el servicio, en el protocolo de servicio ellos lo tienen en conocimiento y esa es una herramienta, otra herramienta que tenemos es el conocimiento de la política de calidad, nosotros estamos certificados por tres tenedores, el hecho de estar certificados por tres tenedores, implica tener una política de calidad, y en la política de calidad está contemplado el mejoramiento continuo, entonces es cuestión de generar una cultura organizacional hacia la calidad, entonces ellos conocen la política de calidad y ahí está, lo interiorizan de tal manera que el contacto que tienen con el cliente, es en función de proporcionarle satisfacción.

Entonces tenemos la herramienta, la capacitación de la carta, el protocolo del servicio, cuando hay algún evento todo se hace a través de memorandos donde se dan todas las instrucciones claras para cada cargo, qué debe hacer cada cargo en

particular, entonces, no es bueno tu haces esto y tú esto verbalmente, sino que se hace una instrucción escrita y a cada quien se le entrega, exactamente se les dice cómo tienen que hacer, y siempre hay una cabeza, es decir, en la noche que es básicamente, la mayor parte del trabajo, está mi persona y está la maitre, entonces ellos no pueden tomar decisiones sino que tienen que ir donde la persona que tiene la autonomía, entonces es otra herramienta que les puede solucionar, y en última instancia, estaría mi persona que puede solucionar.

DP 6: Cuando el cliente diligencia el formato de quejas y reclamos, ¿cuál es el proceso al interior de la empresa para la resolución de las quejas? ¿se realiza un seguimiento?

CE: Básicamente ellos diligencian es una encuesta de satisfacción, diferente a un formato de quejas y reclamos, si lo tenemos pero eso es, como el mecanismo del restaurante, está estructurado para que el cliente se vaya satisfecho no tenemos la necesidad de llegar a la instancia de que el cliente haga una queja y un reclamo.

Como te decía, siempre el cliente inmediatamente se identifica qué problema está teniendo y recibe una atención especial, se le acerca a la mesa, se le pregunta, hasta conseguir que el cliente salga satisfecho, entonces eso pasará una vez en el año y el seguimiento que se le hace es básicamente se le pide su información, su teléfono, dirección, su correo electrónico y a través de correos se le envían disculpas y si es de invitarlo nuevamente al restaurante a recibir otra vez el servicio, se le dice que nos permita la oportunidad de nuevamente prestarle un servicio, pero eso ha pasado como una vez en tres años.

Nombre: Helena Gómez

Cargo: Maitre

Duración en el cargo: 11 años

Dina Payares 1: ¿Conoce y comparte la información corporativa (misión, visión, valores) de la empresa en la que labora? Tiene claras sus metas y objetivos de trabajo.

Helena Gómez: Claro que si, te digo que si, porque a nosotros nos dan capacitaciones, todos los años nos dan dos y tres por año, no son repetitivas, a veces son otras, somos capacitados porque debemos tener conocimiento de eso, debemos saber cual es la misión de este restaurante, cual es la misión de toda la empresa, porque no solo es este restaurante el que hace parte de la empresa, son cuatro los que forman la cadena de restaurante.

Además que no solo tenemos acceso a la información en capacitaciones, sino también con la parte directiva, ya que cada vez que la doctora tiene algo nuevo que decirnos, nos lo hace saber por medio de un memorando o reuniones de las que hacemos quincenales, a veces mensuales, o cada ocho días, si hay alguna información importante que tienen ellos que darnos, se programa una reunión relámpago, inclusive hacemos reuniones para informar si vamos mal en las ventas o si hemos aumentado, si de repente, abren un restaurante por aquí cerca, y eso nos empieza a preocupar nos reunimos, para hacerles saber a los empleados que están más preocupados, que no vamos a desfallecer, porque sabemos lo que vendemos, el servicio que ofrecemos y otro restaurante cerca no es amenaza; y pues, también recibimos información corporativa, todos conocemos el protocolo de servicios.

DP 2: ¿Considera que la empresa mantiene a todo su personal tanto administrativo como operativo informado de las medidas o decisiones corporativas?, ¿qué tanta participación tiene en la toma de decisiones con el cliente?

HG: todo el personal aquí, está muy preparado sobre la información, la dominamos para que en caso de que el cliente lo solicite, ya sea sobre el servicio o en restaurante en sí, es decir, cuando nos preguntan, en que año se fundó, cuantos años tiene, quién es Juan del Mar, de repente si estamos nosotros informados y autorizados para dar ciertas informaciones, y en cuanto a que si hay buena información, sí, esa es una de las prioridades, porque nosotros tenemos que tener conocimiento de lo que estamos haciendo.

DP 3: Cuando se presentan situaciones inesperadas con el cliente, ¿qué tanta libertad tiene en la toma de decisiones en busca de una solución?

HG: Tengo cierta libertad para tomar decisiones, cuando ya algo que se me escapa de las manos si debo consultar con mis superiores, yo tomo decisiones en caso que un cliente llegue a la mesa y quizás no le agrado el plato, por la salsa, de repente nosotros probamos la salsa y si está bien, pero no es del agrado del cliente, porque no era lo que el esperaba, porque esperaba que no fuese ni muy dulce ni muy salada, porque hay salsas que son más fuertes que otras.

Anoche me paso un caso, en el que una joven, me dijo que la salsa no era lo que ella esperaba, si gusta puedes probarla, porque yo puedo probarla delante del cliente, le dije esta es nuestra fórmula, esta es nuestra receta, pero si no es de su agrado no hay ningún inconveniente, nosotros le cambiamos el plato con muchísimo gusto por algo que sea a gusto suyo, me dijo que no quería nada más, de todas formas sigo insistiendo en algo que le agrade a ella, pero si no quiere nada más, tratamos de darle un buen servicio para que se vaya agradada y no se le cobra el plato, y soy yo quien toma la decisión si veo que de verdad el cliente no está a gusto.

Aquí todos conocemos los sabores de cada plato, las texturas que deben tener, los términos de algunos platos, de las carnes sobre todo, los meseros saben cuando está muy pasada, cuando no está, todos lo conocemos, entonces sí tomo decisión en el momento en que el cliente no se muestra a gusto. Es decir cuando ya hay un caso extremo, que se me sale de las manos hay si llamo a mis superiores, la gerente si es en el día o la asistente de gerencia nocturna.

DP 4: ¿Considera que la comunicación y la atención al cliente está acorde con lo estipulado en el protocolo de servicios de la empresa?

HG: Sí, es que así es como debe ser, porque si no hay comunicación imagínate, inclusive parte de la comunicación es saber cómo llegarle al cliente según lo estipulado en el protocolo. A veces un cliente se gira hacia su derecha para pedir la carta y nosotros debemos decirle disculpe y darnos la vuelta por la izquierda,

que es el lado en que se entrega la carta de acuerdo al protocolo. Debemos manejarlo todos muy bien el protocolo, porque no todo entra por la derecha ni todo por la izquierda.

DP 5: ¿cómo fluye la comunicación entre los diferentes empleados al momento de la prestación del servicio? Hay coordinación y trabajo en equipo entre el personal de contacto y el de cocina o frecuentemente hay malos entendidos y contradicciones?

HG: Para la prestación del servicio tenemos el protocolo, por lo menos, qué hace la hostess? recibe, le da la bienvenida la cliente, lo lleva a la mesa, lo ubica en su mesa, presenta al maitre, si es posible, hay veces que se escapan cosas porque hay mucho movimiento, entonces ella le dice está es su mesa señor, para no abandonar en ningún momento al cliente, y yo trato de estar muy cerca, para luego darle la bienvenida nuevamente, me presento, entrego mi menú y presento al mesero que debe estar a cierta distancia para atender la mesa.

Es todo un protocolo la hostess da la bienvenida se presenta, me presenta, yo también me presento, presento al mesero. Como en todo, hay personas a las que no les agrada tener tanta gente atendiéndole, por lo que llega la hostess, luego yo, más atrás el mesero, hay gente que no le gusta, mientras que hay gente si le gusta, pero todo ese protocolo así se maneja.

La verdad es que se trabaja en equipo y con mucha coordinación entre el personal, por lo menos la información que le da un mesero a la mesa, si es respecto a la comida, esa información sale directamente de la cocina, la cocina tiene que sabérselo todo, porque tiene que haber coherencia entre lo que dice el mesero con lo que hace la cocina. Porque muchos clientes no leen el menú, sino que piden sugerencia del mesero, entonces uno le tiene que sugerir y explicarle de que forma viene preparado y esa misma explicación tiene que darla la cocina, en caso extremo que el cliente se acerque a la cocina o que el cliente diga que quiere que la chef se acerque a la mesa.

Cuando son eventos hay mucha más coordinación, pero cuando hay apertura del restaurante servicio normal no tanto, porque ellos todos se saben el menú, mientras que en eventos los platos son distintos, entonces coordinamos los platos con la cocina, se coordina la bebida con el bar tender, los meseros deben saber cuáles son los platos que van a salir, cuál es el orden, a cada quien le llega su memorando para informarle, se publica información en las carteleras, esa coordinación es necesaria para dar un servicio óptimo, como lo requiere el restaurante, este restaurante es muy exigente en eso.

DP 6: En una palabra, ¿qué concepto o mensaje considera la empresa transmite al cliente cuando se le atiende y se le presta el servicio?, ¿cuando atiende al cliente lleva ese mensaje que la empresa desea transmitirle?

HG:Cuál es el mensaje que deseamos transmitir, que el cliente se lleve lo mejor de lo mejor, que se lleve la mejor de las experiencias, que diga: este fue el mejor restaurante que visité, que lo recomiende, y es por eso, es que nosotros nos esmeramos en brindar lo mejor de nosotros para así satisfacer al cliente, por eso la idea es no fallar en nada para que ese cliente pueda salir satisfecho y se lleve un buen concepto, una buena imagen del restaurante, del lugar, de la comida, de los meseros, de la atención, de todo.

DP 7: ¿Considera que existe una coherencia entre lo que desea transmitir la empresa y lo que día a día viene reflejando en cada una de sus actuaciones frente a sus clientes?

HG: Yo pienso que si la hay, es que, de hecho debe haber una coherencia entre lo que la empresa desea mostrar y lo que estamos transmitiendo; por lo menos nuestra hora de cierre en la tarde es a las 3:00 p.m. y si llega un cliente a esa hora y veo que ya no lo puedo atender, me toca decirle disculpe señor pero ya estamos cerrados, abrimos nuevamente a las 7:00 p.m., no quedo muy satisfecha con eso porque el cliente no va a quedar a gusto con esa respuesta, lo mejor seria otro turno, para que el personal que está pueda retirarse y así continuar con el servicio, pero aquí manejamos una políticas, unas horas de almuerzo y otras de cena; pero entonces ese cliente no se puede dejar de atender, hay que aclararle que ya

estamos fuera de servicio por lo que la cocina está cerrada, por lo que le vamos a brindar solo platos rápidos acompañados de un buen servicio, para que el cliente tenga conocimiento que estamos haciendo una excepción para su satisfacción.

DP 8: ¿Como es su relación con su supervisor o jefe inmediato?

HG: Bien, la verdad es que tenemos una buena relación, una buena comunicación, no se presentan malos entendidos entre nosotras. A nivel de servicio, hay cosas en las que tenemos opiniones diferentes, por ejemplo que un cliente devuelva un plato y yo le sienta un sabor distinto, pero ella me dice que lo siente normal, llamamos a una tercera persona para que nos saque de la duda, como un consenso, y allí si se toma la decisión de que si se le siente vamos a cambiárselo o no se le siente pero vamos a darle otra cosa, pero ambas queremos que el cliente se vaya satisfecho.

DP 9: ¿Considera que todo el personal está enfocado hacia un mismo objetivo?

HG: Todos estamos alineados hacia un mismo objetivo, y eso si no lo pongo por duda, cómo controlamos esa parte, pues, la empresa desde que coge a un empleado se le da una buena capacitación, la señora Ileana sobre todo, que es quien hace las entrevistas, les capacita muy bien, cuando llegan acá también, tanto es la capacitación que se les da a ellos que quedan conectados inmediato con lo que se hace aquí, inclusive con los que están ya aquí. Por eso es que aquí todos trabajan igual, coordinan las cosas y todos vamos en la misma dirección; y en caso tal, que alguien intente salirse de esa dirección se le hace observaciones, porque todos debemos seguir la misma línea.

DP 10: ¿Se siente estimulada y motivada por la empresa a seguir cumpliendo con los objetivos?

HG: Sí, Totalmente, una de las estimulaciones es que esta empresa es muy responsable, gente que se va de acá porque falló en algo y la retiran, es gente que tiene la esperanza de volver.

Y una de la responsabilidad, es que son muy cumplidos sobre todo en el pago, en las prestaciones, yo llevo 11 años en la empresa y no tengo ninguna queja de que me hayan fallado en algo, yo terminé de educar a mis hijos con el sueldo que me gano en esta empresa y como han sido tan puntuales he salido adelante.

Nombre: Carlos Hoyos

Cargo: Mesero

Duración en el cargo: 8 años

Dina Payares 1: ¿Conoce y comparte la información corporativa (misión, visión, valores) de la empresa en la que labora?

Carlos Hoyos: si claro, hace unos dos o tres años fuimos capacitados para eso, porque como sabrá nosotros estamos certificados por el sello de calidad ICONTEC, y cuando estábamos en ese proceso vimos todo eso, todo lo referente a información corporativa, misión, visión, políticas internas de la empresa y todos los pasos que debemos cumplir en todo, esta capacitación sobre información corporativa se dio hace tres años porque son unas políticas nuevas.

DP 2: ¿Conoce y domina a cabalidad el protocolo de servicios?

CH: Obvio, el protocolo a nosotros los meseros nos ayuda un montón, sobre todo cuando nos toca atender fuera de aquí, gracias a Dios a mi me ha tocado atender gente importante, a la Reina Nhor de Jordania, a los de la OEA, un montón de personas destacadas, pero para mí todos son iguales, sean reyes o no, todos merecen el mejor de los servicios, todos los cliente son iguales de valiosos, porque cada uno está pagando un precio para recibir un servicio.

DP 3: ¿Cómo contribuye usted desde su lugar de trabajo al logro del objetivo principal de la empresa?

CH: Pues, yo hago parte de la imagen de la empresa, por eso es que de mi debe salir lo mejor, lo mejor en servicio, en atención y todo eso, porque de esa atención

depende la imagen mía y de la imagen mía depende la imagen de la empresa; porque si mi imagen es negativa no se va a ir tanto hacia mí, sino hacia ellos, es decir, a la compañía, porque el cliente va a pensar y hablar mal del restaurante no de mí.

DP 4: Teniendo en cuenta lo que acaba de decir, cuando está atendiendo al cliente ¿cuál es su objetivo primordial?

CH: Pues primero soy yo, porque yo soy la imagen de la empresa, por eso lo primero que se debe hacer es presentarse ante el cliente, yo les digo mucho gusto mi nombre es Carlos, seré su mesero, quien le dará la atención, entonces él me va a identificar, va a saber que soy yo quien le dará el servicio bueno o malo, si algo sale mal va a decir fue el señor Carlos, lo mismo si todo sale bien, que es el 99%.

DP 5: ¿Considera que al momento de la prestación del servicio se trabaja de manera coordinada y en equipo? ¿Por qué?

CH: Si, claro, porqué, porque todos conocemos el protocolo de servicios, las políticas y las normas de la compañía, y pues, si no conociéramos las políticas y las normas no se podría trabajar coordinadamente y en equipo.

DP 6: ¿Considera que la comunicación y la atención al cliente está acorde con lo estipulado en el protocolo de servicios de la empresa?

CH: Pues, faltan cosas, como en todo, pues, falta un poco más de sentido de pertenencia en algunos, falta sentido de pertenencia con la gente, pues falta que escuchen a uno que sí tiene sentido de pertenencia, uno debe de querer y valorar lo que le da a uno para sobrevivir y esta es una muy buena compañía, son muy cumplidos pagan súper bien, si comparamos nuestro salario con los de otros que trabajan en el mismo gremio, nos damos cuenta lo bien que estamos en esta compañía, es la que nos permite tener el nivel de vida que uno quiere.

DP 7: ¿Qué situaciones específicas se han presentado que lo han llevado a pensar que hace falta sentido de pertenencia?

CH: No, pues, eso lo tiene que decir al que le falte sentido de pertenencia no a mí, es que a lo que me refiero con falta de sentido de pertenencia, es que uno tiene que hacer las cosas con más entrega, más dedicación, más amor.

DP 8: ¿Considera que la información fluye adecuadamente desde la dirección hasta el personal de la parte operativa?

CH: Pues que te dijera, bueno pues en todo caso, sí, es buena.

DP 9: ¿Cómo es su relación con su supervisora o jefe inmediato?

CH: Buena.

DP 10: ¿Se siente estimulado y motivado por la empresa para seguir cumpliendo con los objetivos?

CH: No, porque aunque paguen puntual eso no es motivar a la gente, es que de hecho las compañías crecen es por su recurso humano, no porque los jefes digan que si esto es verde todos deben decir que es verde, motivar al personal es estimular a que den ideas, escucharlos, por eso las empresas grandes crecen, porque son más participativa con su recurso humano, porque son conscientes de que ese recurso humano es el valor agregado de las compañías, y es que la idea no es solo escuchar sino también poner en práctica todas esas ideas, hacer talleres de competencia laboral, mejor dicho participación de todos, porque si ellos crecen nosotros también y lo mismo nuestras familias, todos somos una cadena.

DP 11: ¿Qué estrategias le ha impartido el restaurante para lograr que el cliente se vaya satisfecho?

CH: Pues, un buen servicio, que todo sea rápido, lograr complacer al cliente con una muy buena atención.

DP 12: Teniendo en cuenta que cuando se presta el servicio hay un intercambio de información entre los empleados, ¿hay coordinación y trabajo en equipo?

CH: pues aquí es como en todas partes, se trata de que exista mucha coordinación pero eventualmente se presentan inconvenientes, lo mismo pasa en el hogar, con un amigo, con la pareja, pero aquí lo primordial son los clientes, que el servicio sea rápido, que se vaya contento y sobre todo que en la mesa no se note ningún inconveniente interno.

ANEXO N°. 4 REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Episodio: Desde que el cliente incógnito (observador participante) ingresa al restaurante hasta que abandona el establecimiento.

Fecha: 12 de marzo de 2010

Hora de inicio: 8:30 p.m. **Hora de terminación:** 10:30 p.m.

Participantes: Cliente incógnito, empleados de contacto (hostess, maitre, meseros, barman, entre otros) y clientes externos.

Lugar: Juan del Mar Restaurante

Como en las profundidades del mar entre arrecifes, corales, peces ficticios y demás especies marinas el restaurante Juan del Mar esa noche de 12 de marzo abrió sus puertas para recibir a clientes locales (entre ellos el incógnito), turistas nacionales y extranjeros. El reloj marcaba las 8:30 p.m. cuando el cliente incógnito se aproxima al establecimiento. Cuando está a punto de ingresar, una voz femenina lo detiene, era la de la hostess o anfitriona, quien se encontraba al pie de la puerta dándole el recibimiento a cada cliente. En un tono amable se produce el siguiente diálogo:

Hostess: Buenas

Cliente incógnito: Buenas

Hostess: Bienvenidas, ¿mesa para cenar?

Cliente incógnito: sí por favor, vamos a esperar a una persona

Hostess: ¿les gustaría acá o en el aire acondicionado?

Cliente incógnito: acá afuera.

Hostess: adelante

Luego, acompaña al cliente incógnito hasta la mesa y lo deja en manos de la maitre, persona encargada del manejo del cliente en todas las mesas. Vestida de blanco, llega, saluda y entrega por el lado derecho del cliente la carta de vino y los menús. Se retira y continúa acercándose a otras mesas. Mientras tanto, el cliente incógnito parecía leer las cartas, pero realmente, observaba minuciosamente el contexto del servicio. En la barra, dos bar tender atendían a una pareja de esposos, cuatro mesas con clientes extranjeros ya habían tomado el pedido y tres

con reservación esperaban la llegada de clientes. La cocina a la vista del comensal, tenía un fuerte movimiento y, en ella, se encontraba la jefe de cocina junto a tres auxiliares supervisando la salida de pedidos. Los meseros, cinco para ser exactos, se movían entre las diferentes mesas y la cocina de manera constante. Al fondo, entre boleros y sones cubanos, la orquesta de planta "Los Soneros del Mar" amenizaba el ambiente. Luego de hacer este barrido visual, el cliente incógnito es sorprendido por una voz varonil, era la del Food Tender, quien con una actitud fría se aproxima a la mesa, saluda y sirve pan y mantequilla.

Al cabo de unos segundos, cuando la mesera del sector consideró que debía estar listo el pedido, llega a la mesa del cliente incógnito y de una forma cordial, inicia la siguiente interacción:

Mesera: disculpen, ¿desean ordenar?

Cliente: estamos esperando a otra persona

Mesera: ¿desean algo de tomar mientras esperan?

Cliente: dos gaseosas

Mesera: manzana, uva, naranja, 7up

Cliente: dos manzanas, por favor

Mientras se generaba el anterior intercambio, el cliente incógnito observaba en la mesa más próxima a una pareja que, antes de su llegada, ya se encontraba ubicada en la mesa disfrutando de las entradas en lo que esperaba la llegada del plato fuerte. Al cliente incógnito le llamó la atención que los comentarios de la pareja se alcanzaran a escuchar en su mesa, fue entonces cuando cayó en cuenta que la distribución de las mesas no era la apropiada ya que estaban muy unidas, lo que no permitía mantener privacidad entre una mesa y otra. Ya eran las 9:00 p.m. y hacía media hora que la pareja había hecho el pedido. Diez minutos más tarde, se acercó el mesero hasta la mesa de la pareja y les sirvió los alimentos, sin embargo, habían pasado 40 minutos y el descontento de la pareja se empezaba a reflejar en el rostro. Cuando el mesero terminó de servir, los comentarios negativos se propagaron hasta la mesa del cliente incógnito, quien escuchó claramente cuando expresaron: *¡qué comida tan demorada, no pensé que la preparación de este plato llevara tanto tiempo!*

Mientras el cliente incógnito visualizaba la escena de los clientes vecinos, la mesera ubicaba una hielera y servía las gaseosas del lado derecho del cliente incógnito. Luego, éste con el fin de averiguar qué tanto conocimiento tenía la mesera (empleado de contacto) de los platos de la carta y cómo era la asesoría en la elección de los mismos, induce la siguiente conversación:

Cliente incógnito: disculpa, lo que pasa es que la persona que estamos esperando no es de aquí, y quiere una comida de mar, ¿me podrías recomendar un plato en especial?

Mesera: bueno en pescado, si desean el punto de vista de acá, tenemos el pargo. O si desean de pronto un plato que nosotros lo manejamos comida de mar con aspecto mediterráneo, tenemos un moquesís de thai con filete de róbalo con almejas, agines y limonaria, ese es muy rico y viene con salsa teriyaki especial o tenemos un pescado marinera que viene con salsa de mariscos, con muelas de cangrejos, calamares y camarón. Si le gusta el picante tenemos un Veracruz que viene como si fuera una sopa de bastante picante.

Cliente incógnito: queremos algo muy local.

Mesera: lo único es el pargo pero ya lo demás es aspecto mediterráneo, aspecto thai, marinera tiene thai y el mediterráneo aspecto mediterráneo.

Cliente incógnito: gracias, le avisaré en cuanto llegue la persona que espero.

Cuando da la vuelta la mesera, el cliente incógnito siente una mirada insistente y penetrante sobre él, un poco incómodo voltea. Era el Food Tender quien se encontraba de pie frente a la cocina y miraba extrañado, como analizando a aquel cliente que, después de una hora sentado a la mesa, aún no se decidía a ordenar.

Eran las 10:00 p.m., y el cliente incógnito vuelve a hacer otro recorrido visual del servicio, en eso, observa que la maitre realiza rondas por todas las mesas y se muestra atenta con el servicio en general, algunas veces se dirige a los meseros y otras directamente a los clientes. Al fondo, un mesero recibe el pedido de una mesa y, por medio de una comanda, hace llegar el pedido a la cocina. Mientras tanto, los empleados de contacto y de apoyo constantemente se comunican, intercambiando información específica sobre el servicio

Cuando fueron las 10:20 p.m., el cliente incógnito decide llamar a la mesera para informarle que la persona que esperaba no podrá llegar y para establecer una

nueva interacción con ella. Por eso, con el fin de saber qué tanta información relacionada con la organización maneja la mesera, el cliente incógnito propicia un nuevo diálogo:

Cliente incógnito: la persona que estamos esperando se está demorando y ya no la podemos seguir esperando, nos gustaría pedir algo ligero como una pizza ¿es posible pedirla aquí?

Mesera: No pizza es afuera.

Cliente incógnito: Otra cosa, mi hermana se gradúa y somos como 10 o 12 personas ¿ustedes manejan algún plan para un evento de este tipo?

Mesera: sí, si desean se pueden acercar de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 a 6:00 p.m. aquí arriba a la vuelta la primera puerta azul subes, preguntas por Elisa y ella te da unos planes o unos menús diferentes para grupos, más cómodo.

Cliente incógnito: ¿Cómo es el proceso de reserva?

Mesera: enseguida ella te explica, ella te dice para cuántas personas, en qué lugar lo quieres si es aire, terraza que son estas mesas de aquí o patio que es todo lo de allá, entonces tú hablas con ella y ella enseguida te dice y te da unos menús diferente que te traiga una entrada, plato fuerte y postre y ya las bebidas son aparte. Entonces más o menos el que cuesta menos de ese menú, entrada fuerte y postre vale creo que \$71.000 ó \$72.000 porque así un plato te vale \$50.000 entonces el lunes si quieres te acercas aquí a la vuelta, Elisa, segundo piso.

Cliente incógnito: gracias, entonces terminamos acá para pedir en Juan del Mar Pizzería.

Mesera: te paso para afuera pero me tendrías que cancelar las gaseosas acá.

Cliente incógnito: perfecto, no hay problema.

Mesera: les llevo esto para afuera, ya les conseguí una mesa.

El cliente incógnito se retira de la mesa, pero antes, se percata de que la maitre aborda a la mesera y la interroga sobre el motivo por el cual el cliente incógnito abandona la mesa sin antes haber ordenado. La mesera le explica.

El cliente incógnito cancela la cuenta y sale del establecimiento, la mesera lo acompaña a la puerta.

ANEXO N°. 5 ENCUESTA PÚBLICO INTERNO (TÉCNICA DE EXPERTOS)

Estimado empleado, dedique unos minutos de su valioso tiempo para responder esta encuesta. Es importante que responda con sinceridad ya que los resultados obtenidos permitirán conocer qué aspectos deberá fortalecer la empresa en cuanto a sus comunicaciones internas.

Sexo: Masculino ____ Femenino ____ **Edad** _____ **Puesto** _____

Antigüedad en la empresa _____

1. ¿Cuál es su máximo nivel de estudio?

Primaria _____ Bachillerato _____ Superior _____

2. ¿Al momento de ser contratado, recibió por parte de la empresa algún tipo de entrenamiento o inducción?

Si ____ No ____

3. Si la respuesta anterior es SI, responda:

¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para entrenarlo?

Manual del empleado _____

Conversación personal _____

Herramientas audiovisuales (video, diapositivas) _____

Otro tipo de comunicación _____ Cuál _____

4. Marque la opción que considera reúne toda la información suministrada en la inducción y entrenamiento.

a) Reglas de trabajo, prestaciones y protocolo de servicios.

b) Presentación del nuevo empleado con el resto del personal, reglas y funciones.

c) Bienvenida, metas por cumplir, reglas y políticas de trabajo.

d) Presentación del nuevo empleado con el resto de personal, misión, visión, historia, valores, objetivos corporativos, reglas, protocolo de servicio, políticas de trabajo, prestaciones y derechos del trabajador.

5. ¿La información recibida durante su inducción le permitió resolver sus inquietudes y cumplió con sus expectativas?

a.) Totalmente

b.) Medianamente

c.) Parcialmente

d.) No cumplió con las expectativas

Por qué: _____

6. ¿Se les capacita periódicamente?

Si ____ No ____

Con qué frecuencia _____

7. ¿Recibe entrenamiento específico sobre técnicas de atención y servicio al cliente por parte de la empresa?

Si _____ No _____

Con qué frecuencia _____

8. Cuando ocurre un inconveniente o situación inesperada con el cliente ¿qué hace?

- a) Actúa de forma independiente en busca de una solución.
- b) Avisa a su jefe o superior.
- c) No hace nada y demuestra indiferencia ante lo ocurrido.

9. ¿La empresa le ha proporcionado políticas o reglas específicas que deba tener en cuenta a la hora de atender al cliente?

Si _____ No _____

10. ¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer las políticas o reglas de atención al cliente que debía tener en cuenta?

Manual _____

Capacitación _____

Conversación personal _____

Reunión formal _____

Herramientas audiovisuales (videos, dispositivas) _____

Otro _____ Cuál _____

11. Enuncie algunas políticas o reglas de atención al cliente, que recuerde le haya suministrado la organización.

12. Cuando realiza alguna acción en favor del cliente, ¿la empresa le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?

Si _____ No _____

13. ¿Qué tipo de reconocimiento?

14. ¿Cuál es el objetivo primordial de su trabajo?

15. Marque con una X los medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir información de interés general.

- a) Carteleros o tablón de anuncios
- b) Reuniones periódicas
- c) Boletín interno
- d) Teléfono
- e) Memorandos o circulares
- f) Correo electrónico
- g) Conversación personal

h) Otros _____ Cuáles _____

16. De los medios de comunicación antes mencionados, ¿cuáles utiliza con mayor frecuencia?

17.

La comunicación escrita que le brinda la empresa...	siempre	La mayoría de las veces si	La mayoría de las veces no	La mayoría de las veces no	nunca
No se actualiza constantemente ocasionando que se pierda el interés por acercarse a leer.					
Fluye muy lenta y no informa a tiempo de las últimas noticias o decisiones, afectando en algunas ocasiones el buen desempeño laboral					
Emplea un lenguaje confuso y poco entendible.					

18.

El contenido de los mensajes que elabora el restaurante...	siempre	La mayoría de las veces si	La mayoría de las veces no	La mayoría de las veces no	nunca
Me. permite encontrar la información necesaria para realizar mi labor adecuadamente					
Me permite saber cómo avanza la empresa en materia de resultados y qué nuevos retos espera la empresa de mí.					
Me hace partícipe de las decisiones que se toman, haciéndome sentir parte importante de la empresa y me motiva para seguir comprometido con el trabajo.					

19. Indique con una "X" su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Medianamente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Muy satisfecho

Aspectos	1	2	3	4	5
Reconocimientos o incentivos por buen desempeño					
Capacitación que recibe de la empresa					
Comunicación con su jefe o superior					
Ambiente de trabajo					
Medios de comunicación que la empresa utiliza para comunicarse con sus empleados.					
Nivel de satisfacción general con la empresa					

ANEXO N°. 6 ENCUESTA FINAL PÚBLICO INTERNO

Estimado empleado, dedique unos minutos de su valioso tiempo para responder esta encuesta. Es importante que responda con sinceridad ya que los resultados obtenidos permitirán conocer qué aspectos deberá fortalecer la empresa en sus comunicaciones internas. La información obtenida será confidencial.

Sexo: Masculino ____ Femenino ____ **Edad** _____ **Cargo** _____

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- a) Menos de un año
- b) Entre 1 y 2 años
- c) Entre 2 y 3 años
- d) Entre 4 y 5 años
- e) Más de 5 años

¿Cuál es su máximo nivel de estudio?

- a) Primaria
- b) Bachillerato
- c) Superior

1) Al momento de ser contratado, ¿recibió por parte de la empresa algún tipo de entrenamiento o inducción?

Si _____ No _____

2) Si la respuesta anterior es SI, responda: ¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para entrenarlo?

Manual del empleado _____
Conversación personal _____
Herramientas audiovisuales (video, diapositivas) _____
Otro tipo de comunicación _____ Cuál _____

3) Marque la opción que considera reúne toda la información suministrada en la inducción y entrenamiento.

- a) Reglas de trabajo, prestaciones y protocolo de servicios.
- b) Presentación del nuevo empleado con el resto del personal, reglas y funciones.
- c) Bienvenida, metas por cumplir, reglas y políticas de trabajo.
- d) Presentación del nuevo empleado con el resto de personal, misión, visión, historia, valores, objetivos corporativos, funciones, metas por cumplir, reglas y políticas de trabajo, protocolo de servicio, prestaciones y derechos del trabajador.

4) ¿La información recibida durante su inducción le permitió resolver sus inquietudes y cumplió con sus expectativas?

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. Parcialmente

d. No cumplió con las expectativas

Por qué: _____

- 5) ¿Se les capacita periódicamente?
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí
 - c) Algunas veces sí / Algunas veces no
 - d) La mayoría de las veces no
 - e) Nunca
- 6) ¿Recibe entrenamiento específico sobre técnicas de atención y servicio al cliente por parte de la empresa?
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí
 - c) Algunas veces sí / Algunas veces no
 - d) La mayoría de las veces no
 - e) Nunca
- 7) Cuando ocurre un inconveniente o situación inesperada con el cliente ¿qué hace?
- d) Actúa de forma independiente en busca de una solución.
 - e) Avisa a su jefe o superior.
 - f) No hace nada y demuestra indiferencia ante lo ocurrido.
- 8) ¿La empresa le ha proporcionado un protocolo específico que deba tener en cuenta a la hora de atender al cliente?
- Si _____ No _____
- 9) Si la respuesta anterior es SI, responda: ¿Qué medio de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer el protocolo de atención al cliente?
- Manual _____
Capacitación _____
Conversación personal _____
Reunión formal _____
Herramientas audiovisuales (videos, diapositivas) _____
Otro _____ Cuál _____
- 10) Enuncie algunas políticas o reglas de atención al cliente, que recuerde le haya suministrado la organización.
-
- 11) Cuando realiza alguna acción en favor del cliente, ¿la empresa le brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo retribuyendo su buen desempeño?
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí

c) Algunas veces sí / Algunas veces no

d) La mayoría de las veces no

e) Nunca

¿Qué tipo de reconocimiento?

12) ¿Cuál es el objetivo primordial por el que realiza su trabajo?

13) ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

14) ¿Cuál es el objetivo principal de la organización?

15) Desde su lugar de trabajo, ¿cómo contribuye usted para que la empresa alcance su objetivo principal?

16) Marque con una "X" los medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir nuevas noticias, normas, políticas o información de interés general.

i) Carteleras o tablón de anuncios

j) Reuniones periódicas

k) Boletín interno

l) Teléfono

m) Memorandos o circulares

n) Correo electrónico

o) Conversación personal

p) Otros _____ Cuáles _____

17) ¿Con qué frecuencia lee la información publicada en los diferentes medios?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces sí

c) Algunas veces sí/ Algunas veces no

d) La mayoría de las veces no

e) Nunca

18) ¿Con qué periodicidad se publica o recibe información de la empresa?

a. Todos los días

b. Semanalmente

c. Dos veces a la semana

d. Quincenalmente

e. Otros, ¿Cuáles? _____

19. Responda las siguientes preguntas asignándole una “X” a cada enunciado en la casilla que considere expresa las veces que se repite determinada situación en la empresa.

Los mensajes que elabora la empresa...	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí/ Algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Me permiten encontrar la información necesaria para realizar mi labor adecuadamente.					
Me permiten saber cómo avanza la empresa en materia de resultados y qué nuevos retos espera la empresa de mí.					
Me hacen partícipe de las decisiones que se toman, haciéndome sentir parte importante de la empresa y me motivan para seguir comprometido con el trabajo.					
Me permiten conocer la misión, visión, objetivos, valores de la empresa y política de calidad.					
Emplean un lenguaje confuso y poco entendible.					
Fluyen muy lentos y no informan a tiempo de las últimas noticias o decisiones, afectando en algunas ocasiones el buen desempeño laboral.					

20.

Situaciones	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí/ Algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Surgen rumores y malos entendidos que dificultan el trabajo en equipo y la buena comunicación con el personal de trabajo.					
Cuando es necesario dirigirme a mis superiores están las puertas abiertas para recibirme y escucharme con agrado, son tenidas en cuenta mis opiniones.					
Aunque haya cometido un error, cuando mis superiores se dirigen a mí lo hacen con amabilidad y respeto.					
La comunicación con mis compañeros de área es muy buena y cortés, se trabaja de manera coordinada y en equipo.					
La comunicación a nivel general con todo el personal (operativo y administrativo) es amable y respetuosa. Todos trabajamos en equipo para lograr los objetivos propuestos.					

21. Indique con una "X" su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1 = Muy satisfecho
- 2 = Satisfecho
- 3 = Ni satisfecho/ Ni insatisfecho
- 4 = Insatisfecho
- 5 = Muy insatisfecho

Aspectos	1	2	3	4	5
Reconocimientos o incentivos por buen desempeño					
Capacitación que recibe de la empresa					
Medios de comunicación que la empresa utiliza para difundir información					
Nivel de satisfacción general con la empresa					

ANEXO N° 7 ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO

ENCUESTA CLIENTE EXTERNO JUAN DEL MAR RESTAURANTE

Estimado cliente, ayúdenos a mejorar nuestra atención asignándole una "X" a cada característica de acuerdo con el grado de satisfacción que experimentó en el establecimiento.

Sexo: Masculino ____ Femenino ____ **Edad** _____

Lugar de procedencia _____

Atributo intangible	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
					
Amabilidad, cortesía y profesionalismo en la atención					
Actitud de los empleados					
Asesoría en la elección de alimentos y bebidas					
Rapidez y eficacia en el servicio					
Calidad de la atención					
Grado de satisfacción general con el servicio					
<p>¿Cómo podríamos mejorar nuestra ATENCIÓN? Realice sus sugerencias:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					