

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado



**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
PARA EL RESTAURANTE LA ESTANCIA**

Alex Humberto Guevara Herrera

Guatemala, noviembre de 2013

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado**

Trabajo de Graduación

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA EL
RESTAURANTE LA ESTANCIA**

Presentado por

Alex Humberto Guevara Herrera

Previo a conferírsele el título de

Magister Artium en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre de 2013

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilin.
Director

Lic. Víctor Carillas
M.A. Amanda Ballina
Representantes Docentes

Néstor Aníbal de León Velásquez
José Jonathán Girón Ticurú
Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González Batres
Representante de los Egresados

Secretaria
M. Sc. Claudia Molina

Consejo Académico de Postgrado

Lic. Julio Sebastián Chilin
Presidente

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González
Secretaria

Dr. Ángel Valdez
Vocal 1

M.A. Amanda Ballina Talento
Vocal 2

M.Sc Sergio Morataya
Vocal 3

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

M.A. Amanda Ballina Talento

M.A. Fernando Arévalo Yankos



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 14 de noviembre de 2013
Orden de impresión
No. 001-2013 CLF/Akmg

Estudiante
Alex Humberto Guevara Herrera
Carné 100021803

Estimado Estudiante Guevara:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título "**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL RESTAURANTE LA ESTANCIA**", se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º Piso del edificio M-2, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en la biblioteca Flavio herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

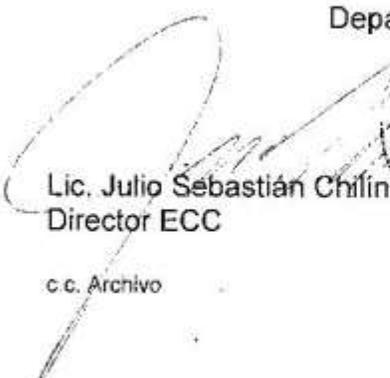
Atentamente,

"Id y enseñad a Todos"


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora

Departamento de Estudios de Postgrado




Lic. Julio Sebastián Chifín
Director ECC

c.c. Archivo

Para efectos legales, el autor es el único responsable del contenido de este trabajo.

Dedicatoria

A mis padres: María Elena Herrera y Francisco Guevara

Por haber depositado su confianza en mi capacidad y apoyarme en todo momento desde los inicios de mi educación.

Abuelo: Tomás Rodríguez

Me apoyó en mi educación y me aconsejó en todo momento.

Hermanos: Esperanza Guevara de Barrera, Reina Isabel Guevara, Alfredo Guevara, Nery Guevara, Laura Guevara, Abigail Guevara, Francisco Guevara.

Por el apoyo incondicional, su confianza y comprensión todo el tiempo que me he dedicado a estudiar.

Tíos: José Rodríguez, Alicia Herrera, Domitila Rodríguez, Domitila Herrera, Victoria y Julio Herrera.

Porque su comprensión y me apoyaron incondicionalmente en todo momento

Al Director de la ECC.: Lic. Julio Sebastián Chelín

Por el apoyo brindado a la cuarta Cohorte de la Maestría en Comunicación Organizacional

Catedráticos: Principalmente a la M.A. Ana Elisa Gudiel y M.A. Aracelly Mérida y la Licda. Lorena, secretaria de la Maestría.

Por el apoyo incondicional y los conocimientos brindados en todo momento.

Compañeros de Estudio: Especialmente a las M.A. Nancy Ortíz, Blanca Gómez, Celeste Baratto, a todos y todas con las que compartí los salones de clases y en todo momento me brindaron su apoyo.

Amigos: Principalmente a los de Lagencia, Lic. Hugo Nery Bach, Paula Agustín y Alejandro Solares.

Y a todos mis demás familiares y personas que no haya mencionado, muchas gracias.

ÍNDICE

Resumen	x
Introducción	xi
Capítulo 1. Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación geográfica	1
1.2 Naturaleza de la empresa:	2
1.3 Objetivos, Misión y Visión:	2
1.4 Descripción de actividades:	4
1.5 Actores:	5
1.6 Organigrama Restaurante La Estancia	5
1.7 Perfil de los Colaboradores (requerimientos, clasificación)	6
Capítulo 2. Fundamentos epistemológicos	8
2.1 La Teoría FIRO – William Schutz.....	8
2.2 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	12
2.3 Teoría del Desarrollo Organizacional de Chiavenato	14
Capítulo 3: Metodología aplicada.....	16
3.1 Enfoque:	16
3.2 Objetivo General:	16
3.3 Objetivos Específicos:.....	17
3.4 Fuentes Primarias.....	17
3.5 Fuentes secundarias	17
3.6 Actividades	18
3.7 Instrumentos (objetivos y tipo de análisis)	18
3.8 Población:.....	19

Tabla 2. Población Interna	19
3.9 Muestra:.....	20
3.10 Método de Análisis:	21
Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional.....	22
4.1 Análisis de Comunicación Interna:	22
4.1.1 Comunicación vertical descendente y ascendente:.....	22
4.1.2 Comunicación horizontal:.....	23
4.1.3 Comunicación circular:.....	23
4.1.4 Comunicación de crisis:	23
4.2 Análisis de comunicación externa:	24
4.2.1 Usuarios:	25
4.2.2 Instituciones:.....	25
4.2.3 Medios de comunicación:	26
4.3 Análisis de la Identidad Corporativa:.....	31
3.1 Elementos icónicos-visuales (marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, membretes en su papelería, colores).....	32
4.3.2 Señalética.....	32
4.3.3 Otros aspectos.....	33
4.4 Análisis de la Imagen Corporativa:	39
4.4.1 Reputación Corporativa:	39
4.4.3 Otros aspectos:.....	40
4.7 Factores Influyentes: directos e indirectos	44
4.9 Determinación de Prioridades Comunicacionales:	46
5.1. Justificación:	49

5.2 Objetivos de la Estrategia de Comunicación:.....	49
5.2.1 General:.....	49
5.2.2 Específicos:	49
5.3 Público Interno:.....	50
Capítulo 5: Propuestas de estrategia de Comunicación Organizacional	51
Capítulo 6. Resultados esperados	72
6.1 Validación:	72
6.2 Implementación:	72
6.3 Resultados Futuros:.....	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias Bibliográficas	75
E-grafías	75
Anexos.....	77

Índice de Gráficas

Gráfica 1. ¿Cómo se informó del restaurante?.....	27
Gráfica 2. ¿Existe supervisión de Publicidad en los Restaurantes?	27
Gráfica 3. ¿Existe publicidad interna para que los clientes se enteren?.....	28
Gráfica 4. Explique el tipo de publicidad que utilizan	29
Gráfica 5. ¿Existe un documento de verificación para la comunicación externa?	30
Gráfica 6. ¿Existe en el Restaurante buzón de sugerencias?	31
Gráfica 7. ¿Cree que se utilizan los medios adecuados?.....	33
Gráfica 8. ¿Qué Medios de comunicación utiliza Mercadeo?.....	34

Gráfica 9. ¿Existe buen trato a los clientes?	35
Gráfica 10. ¿El personal utiliza el uniforme adecuado?	35
Gráfica 11. ¿Existe en el Restaurante ambiente agradable?	36
Gráfica 12. ¿Se informa constantemente de las promociones?	37
Gráfica 13. ¿Qué factores afectan para que no llegue el mensaje?	37
Gráfica 14. ¿Se utilizan Rótulos de Ubicación para el Restaurante?	38

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Inclusión, Control y Afecto	10
Tabla 2. Población Interna	19
Tabla 3. Población Externa	20
Tabla 4. Muestra Interna	20
Tabla 5. Muestra Externa	21
Tabla 6. Análisis Foda	41
Tabla 7. Análisis y pronóstico de la situación	42
Tabla 8. Análisis del Árbol de Problemas	46
Tabla 9. Funciones de la comunicación para a solución de problemas	47
Tabla 10. Matriz de Coherencia	48
Tabla 11. Resultados futuros	69
Tabla 12. Taller 1	70
Tabla 13. Taller 2	71

Índice de Figuras

Figura 1. Los 3 Restaurantes donde se hizo el estudio	1
Figura 2. Actividades a las que se dedican en los Restaurantes La Estancia	4
Figura 3. Organigrama	5
Figura 4. Valla Exterior de Menú económico.....	24
Figura 5. Encuestando a los colaboradores	25
Figura 6. La imagen con que se proyecta ante los clientes	25
Figura 7. Volante como medio de comunicación externo e interno	26
Figura 8. Logotipo de Restaurante La Estancia	32
Figura 9. Publicación en el Diario el Periódico	39
Figura 10. Logotipo como imagen Corporativa.....	40
Figura 11. Imagen Corporativa en los colaboradores.....	40
Figura 12. Árbol de Problemas	45
Figura 13. Guía para el uso de Pizarrones.....	51
Figura 14. Pizarrón para comunicación interna	57
Figura 15. Contraportada de Guía para Pizarrones	57
Figura 16. Guía para el uso de la Misión y Visión	61
Figura 17. Señalética con la Misión y Visión	67
Figura 18. Contraportada de Guía para la Misión y Visión	67

Resumen

El presente informe fue elaborado como resultado de la práctica profesional supervisada (PPS), de la Maestría en Comunicación Organizacional, donde se realizó una estrategia de comunicación organizacional interna en Restaurante La Estancia de plazuela España zona 9; Avenida Reforma Zona 10; y en centro comercial vía Majadas Zona 11.

Primero se realizó un diagnóstico situacional en lo interno y externo de la empresa; después se realizó un diagnóstico comunicacional, para determinar cómo estaba la comunicación, luego de obtener los resultados del diagnóstico comunicacional, se pudo constatar que: la comunicación externa de los Restaurantes La Estancia se encuentra bien, por eso se procedió a la realización de una estrategia de comunicación organizacional Interna, así poder apoyar en la comunicación horizontal, vertical ascendente, descendente entre los colaboradores de los Restaurantes y de la administración.

Para mejorar la comunicación Interna se procedió a implementar una estrategia con dos guías, una para el uso de un pizarrón en cada Restaurante, la otra para el uso de la señalética con la Misión y Visión de la organización, para complementar el uso de cada una de las guías con los productos se realizaron talleres con los colaboradores de oficinas y Restaurantes, se hizo una matriz de resultados futuros, donde se describe que en un promedio de tres meses se logrará que los colaboradores pondrán en práctica la comunicación organizacional interna.

Introducción

El contenido del presente informe es importante para las empresas e instituciones interesadas en implementar la comunicación organizacional interna en sus organizaciones, con el estudio del diagnóstico situacional y comunicacional en Restaurante La Estancia de Guatemala, se descubrió la importancia de una estrategia de comunicación organizacional interna, porque entre los colaboradores solo se da la comunicación vertical descendente y no ascendente, también no se da la comunicación horizontal en las oficinas administrativas y los Restaurantes.

Se encontrarán seis capítulos, el diagnóstico situacional que da a conocer la naturaleza y la estructura organizacional de la empresa Restaurante la Estancia, el diagnóstico comunicacional que trata sobre la comunicación que se da entre los colaboradores, así como con clientes externos y proveedores, la metodología explica la población, las muestras, el método, la técnica y las herramientas utilizadas para obtener los resultados.

Luego se procedió a la elaboración de la estrategia de comunicación organizacional interna, donde se describen los pasos a seguir para captar la atención del mercado objetivo, juntamente con la implementación de los productos, que consta de dos guías, una para el uso de pizarrones en los Restaurantes para publicar los mensajes enviados de oficinas centrales y la otra guía es para la instalación de la señalética con la Misión y Visión, también los fundamentos epistemológicos que son las teorías que fundamentan la estrategia utilizada y por último los resultados esperados en un promedio de tres meses de la estrategia utilizada.

Capítulo 1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

El Restaurante La Estancia de Plazuela España tiene las oficinas administrativas en la 12 Calle, 7-69 zona 9, en el segundo nivel donde también se encuentran dos salones para conferencias, en el primer nivel se encuentra el Restaurante y un salón para eventos, es uno de los Restaurantes más grandes de la corporación, seguido de los restaurantes de la avenida reforma 06-67 zona 10, dónde también se encuentra un área de Delicatessen y el de majadas en la zona 11 en el centro comercial vía majadas, con un área de 2,500 metros cuadrados con capacidad para atender a 150 personas en el segundo nivel hay un salón para eventos y parqueo con seguridad para 75 vehículos.

En el Restaurante de la zona 9, del lado izquierdo se encuentra una Iglesia que hace juego con la arquitectura del Restaurante y continuo a la iglesia se encuentra un edificio de oficinas, a la derecha, se encuentra la perfumería fetiche, que por el perfil de su mercado objetivo le conviene al Restaurante, enfrente del otro lado de la calle está otro edificio de oficinas que también le favorece por las personas que trabajan en los alrededores.

Figura 1. Los 3 Restaurantes donde se hizo el estudio



REST. DE AV. REFORMA 06-67 Z. 10, RESTAURANTE DE MAJADAS Z. 11, RESTAURANTE DE PLAZUELA 12 C. 7-69 Z. 9

En el Restaurante de la Avenida Reforma Z. 10, del lado izquierdo se encuentra un edificio de oficinas y al costado derecho, se encuentra la embajada de Estados Unidos y enfrente del otro lado de la calle, se encuentra el Banco de los Trabajadores, por lo que se pudo observar que el punto es estratégico, en el Restaurante de Majadas en la Z. 11, se encuentra el centro comercial vía Majadas, alrededor hay empresas de reconocido prestigio que le benefician al Restaurante.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Naturaleza de la empresa:

Restaurante La Estancia, es una empresa que ofrece los servicios de alimentos, Desayunos buffet, almuerzos, cenas, pasteles, bebidas alcohólicas, gaseosas, Jugos naturales, Catering y salones para eventos.

(En línea). Disponible en <http://www.restauranteestancia.com>. Fecha de consulta 12 de Septiembre de 2013

1.3 Objetivos, Misión y Visión:

General:

Llegar a ser en Guatemala el mejor Restaurante de comida Steak House, y la venta de bebidas como: alcohólicas, gaseosas, naturales, así como los servicios de catering y salones para eventos y pasteles.

Específicos:

-Cocinar y vender la carne de mejor calidad con los mejores ingredientes, en los restaurantes y a domicilio, atender bien a los clientes a través de personal altamente calificado, tener buenas relaciones públicas con los proveedores y capacitación constante al personal, principalmente a los Chef.

- Vender el servicio de Catering en el Restaurante y a domicilio como, pasteles y bebidas como: Alcohólicas Nacionales e Internacionales, jugos naturales y gaseosas
- Llegar a satisfacer la necesidad de las empresas e Instituciones que desean los servicios de salones para eventos dentro de los Restaurantes.

Misión:

Establecernos como la mejor cadena de restaurantes en Guatemala, con los más altos estándares de calidad en nuestros productos, brindando un excelente servicio a nuestros clientes en un ambiente familiar.

Visión:

Expandir la cadena de restaurantes familiares a nivel centroamericano, manteniendo la posición de liderazgo en Guatemala del steak house por medio de franquicias.

Fuente: Recursos Humanos de Restaurante La Estancia, (2013)

1.4 Descripción de actividades:

Desde hace 35 años, Don Carlos Castelli partió de Uruguay hacia Guatemala trayendo con el secreto del inigualable sabor del asado a las brasas al estilo uruguayo: bien cocido, medio y tres cuartos.

Fue así como se creó en la ciudad de Guatemala la marca La Estancia, un restaurante de carnes, único lugar donde se ofrecía ese producto en aquellos años. Dentro de la categoría de Restaurantes, que aparte de innovar ha establecido altos estándares de calidad (producto-servicio) e introdujo nuevos productos que con trabajo diario y mucho esfuerzo han logrado posicionarse en la mente de los guatemaltecos como se ve en su extenso menú: sándwich, pastas, ensaladas; su servicio a domicilio, desayunos, catering y salones para eventos; entre otros.

Departamento de mercadeo de Restaurante La Estancia, (2013)

Actualmente se venden, desayunos buffet, almuerzos, cenas, pasteles, bebidas alcohólicas, gaseosas, jugos naturales, en el restaurante y a domicilio, el servicio de catering y salón para eventos.

Figura 2. Actividades a las que se dedican en los Restaurantes La Estancia



Fuente: Departamento de mercadeo de Restaurante La Estancia, (2013)

1.5 Actores:

Externos: Clientes, Proveedores, Gobierno (SAT), Empresa Eléctrica, Empagua, Municipalidad, Bancos, Gasolineras, Gas, Suministros de oficina y Talleres.
(Mercadeo de Restaurante La Estancia, 2013).

1.6 Organigrama Restaurante La Estancia

Figura 3. Organigrama



1.7 Perfil de los Colaboradores (requerimientos, clasificación)

Gerencia General:

Eduardo Crudeli con experiencia de más de 25 años en trabajos relacionados con Restaurantes, es el que se encarga de los contactos a nivel nacional e internacional para realizar negocios especiales con los proveedores, tiene a su cargo a los colaboradores de área administrativa y de Restaurantes.

Gerente Administrativo y financiero:

Lic. Carlos Mazariegos, Graduado Universitario de administración de empresas, experiencia de 5 años tiene a su cargo administrar los recursos materiales y financieros de la empresa, tiene como subalternos personal de contabilidad y mensajería.

Gerencia de Recursos Humanos:

Licda. Xiomara Villela, licenciada en psicología industrial, tiene a su cargo realizar actividades de capacitación otras que beneficien el buen desempeño del personal así como convoca contrata y despide personal, tiene a su cargo su secretaria y personal de conserjería.

Gerencia de Mercadeo y Publicidad:

Mynor Iván Cardona, Perito en mercadotecnia y publicidad, se encarga de realizar campañas publicitarias en los diferentes medios que sean acorde para llegar al grupo objetivo, trata con varios proveedores de publicidad, visita los Restaurantes constantemente para supervisar el efecto y uso de la publicidad, así como comunicarle al personal de las nuevas promociones.

Gerencia de Chef:

Jandro Ramayo, Chef Corporativo y se encarga de crear recetas, supervisa para que los chef que cocinan apliquen bien todos los ingredientes, tiene a su cargo a todos los chef.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Restaurante La Estancia, (2013)

Capítulo 2. Fundamentos epistemológicos

Las teorías se eligieron de acuerdo a la problemática encontrada en el diagnóstico de comunicación interna y para fundamentar la estrategia que contribuirá en la fluidez e la comunicación entre los colaboradores, cada teoría está sustentada por un autor y ayudarán a darle solidez a la estrategia y los productos recomendados.

Fuente: Elaboración propia

2.1 La Teoría FIRO – William Schutz

En 1958 William Schutz crea la **Teoría Firo** (Fundamental Interpersonal Relations Orientation). Dicha teoría plantea varios postulados, entre ellos: El de las necesidades interpersonales que aquí interesan. Cada individuo tiene tres necesidades Interpersonales.

1. **Inclusión (I)**
2. **Control (C)**
3. **Afecto (A)**

- Estas tres necesidades de conducta interpersonal son suficientes para predecir y explicar las relaciones interpersonales.

Inclusión, se refiere a la asociación, interacción o comunicación entre la gente. La carencia de inclusión denota exclusión, aislamiento, soledad y abandono.

La conducta de **Control**, se relaciona con el proceso de toma de decisiones entre la gente. Control es sinónimo de poder, autoridad, dominación, influencia y la carencia de control se indica como sumisión, seguimiento, rebeldía y resistencia.

Afecto, concierne los sentimientos cercanos entre dos personas. Se expresa por medio de amor, ternura y amistad. El efecto negativo contiene odio, distancia emocional, resentimiento.

Uno de los instrumentos de medida de esta teoría es la escala FIRO-B. En 1996 William Schutz elabora esta escala cuyo objetivo es:

1. Medir cómo se comporta el individuo en situaciones interpersonales.
2. Proporcionar un instrumento que facilite el predecir la interacción entre la gente

Esta conducta de interacción, tal y como es medida por la escala, contiene dos componentes:

- La conducta expresada (E) por la persona hacia otras personas.
- La conducta deseada (D) o que desea recibir de las otras personas.

La escala FIRO-B proporciona seis puntuaciones en sus seis subescalas denominadas:

- IE – Inclusión expresada
- ID – Inclusión deseada
- CE – Control expresado
- CD – Control deseado
- AE – Afecto expresado
- AD – Afecto deseado

Frases que describen la conducta expresada y deseada de la escala FIRO-B:
expresado en primera persona.

(En línea) Disponible en <http://William Schutz.com>. Fecha de consulta 2 de Septiembre de 2013

Tabla 1. Matriz de Inclusión, Control y Afecto

INCLUSIÓN [I]	CONTROL [C]	APECTO [A]
EXPRESADA	EXPRESADA	EXPRESADA
Hago un esfuerzo para incluir a otros en mis actividades. Trato de participar, pertenecer a grupos sociales, para estar lo más posible con la gente.	Trato de ejercer control e influencia sobre las cosas. Disfruto organizando cosas y dirigiendo a otros	Hago un esfuerzo por acercarme a la gente. Me siento cómodo expresando mis sentimientos personales y trato de apoyar a los demás.
DESEADA	DESEADA	DESEADA
Quiero que otras personas me inviten a participar. Disfruto cuando otros se dan cuenta que estoy presente.	Me siento más cómodo trabajando en situaciones bien definidas. Trato de entregar expectativas e instrucciones claras.	Quiero que los demás actúen con calidez hacia mí. Disfruto cuando las personas comparten sus sentimientos conmigo y cuando apoyan y reconocen mis esfuerzos.

(En línea) Disponible en <http://William Schutz.com>. Fecha de consulta 2 de Septiembre de 2013

Schutz mismo discutió el impacto del comportamiento extremo en las áreas de la inclusión, del control, y del afecto según lo indicado por las cuentas en el FIRO-B. Para cada área de la necesidad interpersonal los tres tipos siguientes de comportamiento serían evidentes: (1) deficiente, (2) excesivo, y (3) ideal. Deficiente fue definido como indicando que un individuo no intentaba satisfacer directamente la necesidad. Excesivo fue definido como indicando que un individuo intentaba constantemente satisfacer la necesidad. Satisfacción referida ideal de la necesidad. De esto, él identificó los tipos siguientes:

Tipos de **Inclusión**:

1. el undersocial (IE bajo, ID bajo)
2. el oversocial (IE alto, ID alto)
3. el social (IE moderado, ID moderado)

Tipos de **Control**:

1. el abdicrat (CE bajo, CD alto)
2. el autocrat (CE alto, CD bajo)
3. el demócrata (CE moderado, CD moderado)

Tipos de **Afecto**:

1. el underpersonal (AE bajo, AD bajo)
2. el overpersonal (AE alto, AD alto)
3. el personal (AE moderado, AD moderado)

(En línea) Disponible en <http://William Schutz.com>. Fecha de consulta 2 de Septiembre de 2013

La Teoría de William Schutz, es importante porque trata sobre la comunicación Interpersonal, la inclusión, el control y el afecto, ayudará para fundamentar la estrategia y los productos que se eligieron para la comunicación interna en Restaurantes La Estancia.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Es importante que se reconozca que como seres humanos son seres eminentemente sociales, vivimos en sociedad y estamos acostumbrados a interactuar con otras personas, independientemente de cual sea nuestra posición social, credo, raza, color, etcétera, somos seres sociables; desde el inicio de la humanidad cada individuo formaba grupos de acuerdo a su propia naturaleza de supervivencia.

En 1932 George Elton Mayo basa su teoría precisamente en este comportamiento humano y en las relaciones que el ser humano tenía entre sí. Es importante denotar que enfoca directamente su estudio en la administración de personas y la conducta del hombre dentro de esas organizaciones argumentando que el trabajo del elemento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos. Precisamente cuando se habla de logro de objetivos nos podemos dar cuenta que un objetivo es aquella meta hacia donde toda empresa se dirige, es esa visión que se debe para que todos los que laboran dentro de las empresas puedan estar en mutuo acuerdo trabajando precisamente por ese objetivo propuesto.

Cuando se le da atención a los objetivos trazados también se toma en cuenta el valor humano, esto quiere decir que las personas no precisamente son solo máquinas que están dentro de la organización para ayudarnos a cumplir con ese objetivo y meta trazada, sino que el enfoque que Elton Mayo le daba a su teoría también se dirigía hacia este aspecto, ya que dentro de su estudio observaba el ambiente laboral, las condiciones en las que los colaboradores se desarrollaban, la forma en que eran tratados y en fin un sinnúmero de aspectos relevante que los llevaron a varias conclusiones:

“Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos emocionales, las actitudes y los sentimientos tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo.

La productividad no solo se relaciona con los incentivos, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia así como la solidaridad.

Elton Mayo no trabajo solo dentro de la fundamentación de esta teoría, trabajó conjuntamente con Robert Owen y Hugo Münsterberg, estos dos investigadores también estudiaban la conducta del ser humano en cuanto a la administración dentro de una organización. Robert Owen decía: “Se refería a los trabajadores como “máquinas vitales” y comparó su importancia y naturaleza con la de las “máquinas inanimadas” de la fábrica. Afirmó la necesidad de darle mantenimiento a las “máquinas inanimadas” y postuló que si a éstas se les daba mantenimiento, con mayor razón se le tenía que prestar especial atención a las “máquinas vitales”, en éste caso al elemento humano.

(En línea) Disponible en <http://www.itescham.com>, Fecha de consulta 2 de Septiembre de 2013

Se eligió esta teoría porque se relaciona con la problemática encontrada en el diagnóstico y con las actividades diarias que realizan los colaboradores en la empresa Restaurante La Estancia, porque desde las oficinas administrativas tienen objetivos que desean que sean cumplidos con la atención al cliente y muchas veces el mensaje se queda en los mandos altos y medios y se limitan los logros deseados en los objetivos. Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían recuperados fácilmente.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Teoría del Desarrollo Organizacional de Chiavenato

Esta teoría surge en el año 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre la organización y el ambiente, con la finalidad de crear una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones, se le atribuye a Leland Bradford quien compartía que la sola capacidad individual, grupal u organizacional no provocan un cambio se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización es decir que el cambio dentro de una organización puede ser planeado y dirigido por el ambiente que no es más que el entorno que extremadamente rodea a la organización. (Strauss 1999: p.495)

El desarrollo organizacional consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso del grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio”.

El desarrollo Organizacional es un esfuerzo que se realiza dentro de una empresa para mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores en la solución de problemas organizacionales a través de técnicas y recursos humanos”.

(Argyris 1990: p. 14).

Y surge por la pluralidad del cambio en el mundo como transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional, aumento del tamaño y de la complejidad de las tecnologías, cambio de una conducta administrativa. Dentro de una institución hay personas responsables de introducir el desarrollo organizacional esta persona puede ser el Gerente, el Jefe de Recursos Humanos o una persona específica asignada por la institución, normalmente a esta persona se le denomina consultor y uno de los problemas

más fuerte que enfrenta esta persona en una organización es que los trabajadores se oponen a los cambios y esa resistencia detiene un avance en el desarrollo, cultura y clima organizacional.

Se hace referencia que la cultura organizacional es un modo de vida, que incluye creencias, valores y la forma de interrelación y comunicación dentro de la organización. Mientras que el clima organizacional, es la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización; para cambiar el clima organizacional se necesita tener capacidad innovadora y creatividad

(Chiavenato 2006: p. 318)

Se eligió la teoría del desarrollo organizacional, porque en Restaurantes La Estancia es de importante para crear un ambiente de desarrollo organizacional a través de la comunicación interna, con el apoyo del departamento de Recursos Humanos y Gerencia General, quienes son los encargados de administrar a los colaboradores y sensibilizar a los que no quieran identificarse con las políticas y con la Misión y Visión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3: Metodología aplicada

Para la realización del estudio se aplicó el método deductivo, Buen día, Colás y Hernández (2,000) argumentan que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, paralelar a una conclusión de tipo particular.

Para obtener los resultados en los colaboradores fue necesario utilizar técnicas con herramientas de investigación como: Encuestas, fotografías, bibliografías, página web, redes sociales, documentos vía correo, guía de observación, entrevistas personales y por teléfono.

3.1 Enfoque:

La metodología fue que se utilizó para llegar a la realización del diagnóstico situacional y comunicacional, así como las diversas técnicas de investigación y los resultados obtenidos, sirvieron para la realización de una estrategia de comunicación interna en la empresa Restaurante La Estancia.

3.2 Objetivo General:

Realizar un diagnóstico situacional y Comunicacional para detectar la información necesaria a través de la metodología a utilizada y las herramientas así como los documentos que contribuyeron para realizar la estrategia comunicacional, a nivel interno y externo en Restaurante La Estancia

3.3 Objetivos Específicos:

- Contribuir en la solución de los problemas de comunicación interna, a través de diversas técnicas de Comunicación
- Utilizar la información recabada con los instrumentos que se utilizaron para solucionar los problemas de Comunicación interna que afectan a la organización.
- Diseñar una estrategia de Comunicación interna en Restaurante La Estancia, para que solucionar el o los problemas encontrados.
- Evaluar para darle seguimiento a los principales problemas que afectan la comunicación, horizontal, circular, vertical descendente y ascendente en Restaurante La Estancia

3.4 Fuentes Primarias

Como fuentes primarias se pueden mencionar las encuestas, y observaciones, entrevistas a Colaboradores y clientes del Restaurante

3.5 Fuentes secundarias

Bibliografías, página web, redes sociales, fotografías, documentos vía correo, físicos e información por teléfono.

3.6 Actividades

Se reunió a los colaboradores para las entrevistas y encuestas, así también se realizaron varias visitas para observar cómo era el trato a los clientes y la comunicación entre los colaboradores de los tres Restaurantes donde se hizo el estudio, en la 12 Calle, 7-69. Zona 9, Plazuela España, en la Avenida Reforma 06-67 Zona 10 y el de Majadas Zona 11 en el centro comercial Vía Majadas.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Instrumentos (objetivos y tipo de análisis)

Se utilizaron 50 encuestas de 100 colaboradores internos y 120 encuestas a 120 clientes externos, entrevistas a Mynor Cardona Gerente de publicidad y mercadeo, el 14 De Junio de 2013, a la Licda. Xiomara Villela, Gerente de Recursos Humanos, el 14 De Junio de 2013, así como observación a nivel interno y externo en los tres Restaurantes, árbol de problemas para encontrar el problema principal los efectos y las causas y el foda, para encontrar a nivel interno las fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas en los tres Restaurantes La Estancia.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos:

General:

Utilizar las herramientas adecuadas, encuestas, entrevistas y guía de observación para recabar toda la información necesaria que servirá para crear la estrategia de comunicación organizacional interno en Restaurantes La Estancia.

Específicos:

- Identificar el o los problemas internos en los tres Restaurantes La Estancia.
 - Explicar los resultados encontrados en lo interno de Restaurantes La Estancia.
- Realizar una estrategia de comunicación interna para la solución de los problemas.

Tipo de análisis:

Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación de campo que corresponde a un tipo de diseño que, según sabino (2005), se basa en estimaciones obtenidas directamente de la realidad.

Para el resultado se utilizó el enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron números en las gráficas con los datos obtenidos en las encuestas y cualitativos, porque se utilizó información recabada en la entrevista, la guía de observación, fotografías, foda y árbol de problemas.

3.8 Población:

Tabla 2. Población Interna

Grupo	Departamento	Población Interna
Grupo 1	Colaboradores de Oficinas Administrativas	40 Personas
Grupo 2	Colaboradores de Restaurantes	50 Personas
Grupo 3	Gerentes de Restaurantes	10 Personas
	TOTAL:	100 PERSONAS

Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico comunicacional interno fue una población de 100 Colaboradores entre hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 18 a 70 años, con un salario entre Q2, 000.00 a Q5, 000.00

Tabla 3. Población Externa

Grupo	Clientes	Población Externa
Grupo 1	Clientes Hombres	80 Personas
Grupo 2	Clientes Mujeres	40 Personas
	TOTAL:	120 PERSONAS

Fuente: Elaboración propia

La población externa, fue de 120 personas entre 18 a 80 años, con ingresos de Q3,000.00 a más, asistieron a consumir a los tres Restaurantes donde se hizo el estudio, durante los meses de junio y julio del 2013.

3.9 Muestra:

Tabla 4. Muestra Interna

Grupo	Departamento	Muestra Interna
Grupo 1	Colaboradores de Oficinas Administrativas	20 Personas
Grupo 2	Colaboradores de Restaurantes	25 Personas
Grupo 3	Gerentes	5 Personas
	TOTAL:	50 PERSONAS

Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico comunicacional interno la población fue de 50 colaboradores entre hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 18 a 60 años, con un salario entre Q2, 000 a Q5,000.00

Tabla 5. Muestra Externa

Grupo	Cientes	Muestra Externa
Grupo 1	Cientes Hombres	80 Personas
Grupo 2	Cientes Mujeres	40 Personas
	TOTAL:	120 PERSONAS

Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico de comunicación externa la muestra fue de 120 personas de 18 a 80 años, con ingresos de Q3,000.00 a más, que asistieron a consumir a los 3 restaurantes donde se hizo el estudio, durante los meses de junio y julio del 2013.

3.10 Método de Análisis:

El Método es cualitativo porque se hizo la descripción de la información recabada y cuantitativa porque se analizó con gráficas y números de los resultados obtenidos en las técnicas que se utilizaron con los instrumentos de investigación.

Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional

4.1 Análisis de Comunicación Interna:

La comunicación interna en Restaurante La Estancia, se lleva a cabo entre los colaboradores en el área administrativa y en los Restaurantes, en el área administrativa la comunicación es por correo electrónico, Redes sociales y Teléfono, mientras que en los Restaurantes la comunicación entre los colaboradores de mandos medios y el Gerente es verbal y en el área de cocina se comunican a través de una pizarra para coordinar los pedidos de los clientes.

4.1.1 Comunicación vertical descendente y ascendente:

La comunicación vertical descendente, es la que practican los colaboradores en los Restaurante La Estancia, aunque no de manera efectiva porque se pudo constatar que no se cuenta con una estrategia de comunicación interna y los colaboradores ignoran si existe alguna, aseguran que el único documentos de verificación de la comunicación, a través del correo del cual les queda una copia de cuándo y a quién le envían el mensaje, esta comunicación, solo se da entre oficinas administrativas y Gerentes de Restaurantes.

La comunicación vertical ascendente, no se practica entre los colaboradores porque la comunicación comienza desde los mandos altos hacia los mandos bajos, pero esta ya no regresa a su lugar de origen.

(Interiano, 1996: p.51)

4.1.2 Comunicación horizontal:

La comunicación Horizontal se practica solo entre los colaboradores de las oficinas entre Gerentes administrativos y Gerentes de los Restaurantes a través de correo por Internet, redes sociales y teléfono.

(Interiano, 1996: p.51)

4.1.3 Comunicación circular:

La comunicación circular se practica entre los colaboradores de Restaurante La Estancia, porque se da entre los del área administrativa, los de altos mandos y mandos medios, en los Restaurantes se da entre los Gerentes de los Restaurantes y los meseros, a través de la observación se pudo constatar que en los Restaurantes los meseros no acostumbran la comunicación entre sí porque deben atender a los clientes.

(Interiano, 1996: p.52)

4.1.4 Comunicación de crisis:

En Restaurante la Estancia hay comunicación de crisis porque algunos clientes han hecho malos comentarios en las redes sociales, relacionado con el mal servicio, la mala calidad de la carne y la poca aceptación del menú, para contrarrestar esta situación han realizado Campañas publicitarias para promocionar los combos, en las redes sociales como facebook, vallas, volantes, banners y televisión.

Figura 4. Valla Exterior de Menú económico



Fuente: Mercadeo de Restaurante La Estancia

4.2 Análisis de comunicación externa:

En una entrevista Realizada el 14 De Junio de 2013, a Mynor Iván Cardona, Gerente de Mercadeo y Publicidad de Restaurante La Estancia, explicó que en el área administrativa la comunicación externa se encuentra bien, en las encuestas realizadas en el área de los restaurantes, los clientes comentaron que existe suficiente publicidad en los medios de Comunicación masivos como se puede ver en las siguientes gráficas además Mynor Cardona asegura que debido al poco presupuesto que le asignan en esa área no le alcanza para hacer mucha publicidad pero trata de distribuirlo en la mayoría de los Medios masivos y alternos de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Usuarios:

Los usuarios de la comunicación externa que se hace en restaurantes La Estancia son, las instituciones que organizan celebraciones como convivios, reuniones de trabajo, así como el público en general, quienes informaron que se hace suficiente comunicación externa.

Figura 5. Encuestando a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Instituciones:

La empresa Restaurante La Estancia tiene relación con diversidad de proveedores y empresas que son sus clientes, para ello se proyecta con buena imagen utilizando sus vehículos debidamente rotulados y en buen estado.

Figura 6. La imagen con que se proyecta ante los clientes



Fuente: Departamento de Mercadeo de Restaurante La Estancia

4.2.3 Medios de comunicación:

Restaurante La Estancia tiene buena relación con los medios de comunicación porque el departamento de Mercadeo y Publicidad hace uso de sus servicios para la Publicidad y Relaciones Públicas.

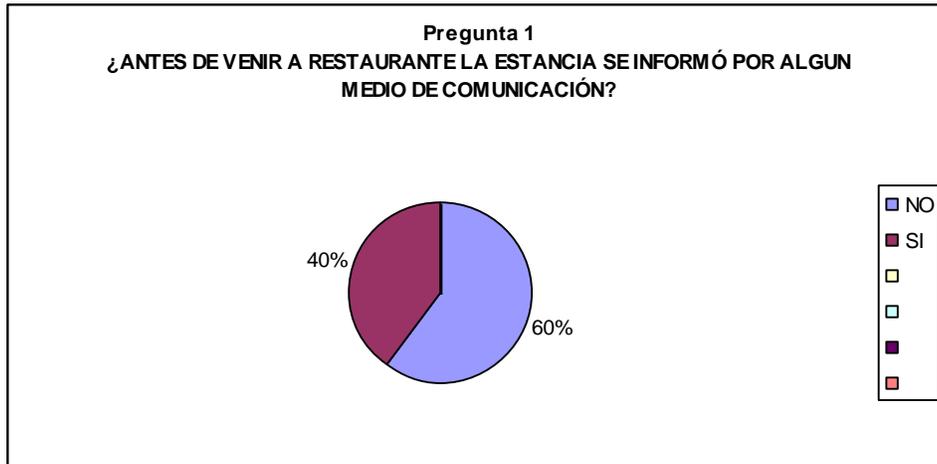
Restaurante La Estancia hace Publicidad en diversos medios de comunicación para comunicarse con su grupo objetivo, en una entrevista realizada el 14 de Junio de 2013, a Mynor Cardona mencionó que entre los medios de Comunicación se encuentran, TV. abierta, TV. Por cable, periódicos nacionales, revistas, página web, volantes, bifolios y afiches. Y que trabajan con una agencia de publicidad que les hacen algunos diseños y fotografías, agrego que las producciones de video se las hace la productora de Morelejas.

Figura 7. Volante como medio de comunicación externo e interno



Fuente: Departamento de Mercadeo de Restaurante La Estancia

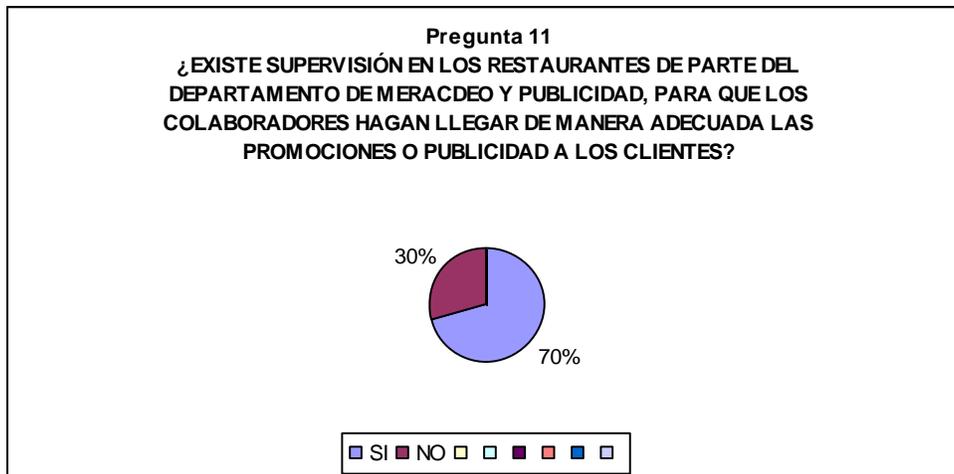
Gráfica 1. ¿Cómo se informó del restaurante?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No.1, pregunta No. 1, el 60% de los clientes respondieron que no se informaron por la publicidad para consumir en Restaurante La Estancia, vienen porque ya son clientes y un 40% que si se informó.

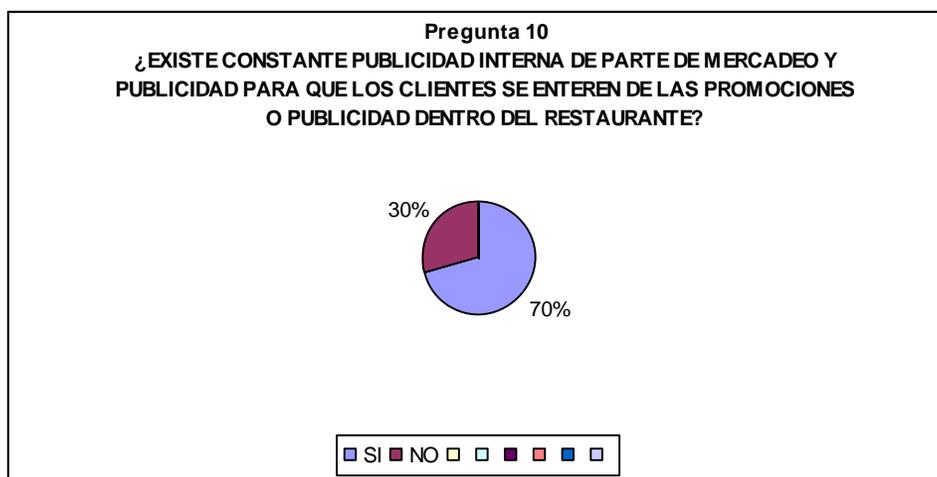
Gráfica 2. ¿Existe supervisión de Publicidad en los Restaurantes?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No.2, pregunta No. 11, el 70% de los colaboradores encuestados en las oficinas y en los Restaurantes respondieron que existe supervisión en los Restaurantes de parte de mercadeo y publicidad, y un 30% respondió que no existe supervisión, en una entrevista realizada a Mynor Iván Cardona, Gerente de Mercadeo, informó que el supervisa aproximadamente cada 15 días hace recorrido por los Restaurantes para supervisar el consumo de la publicidad.

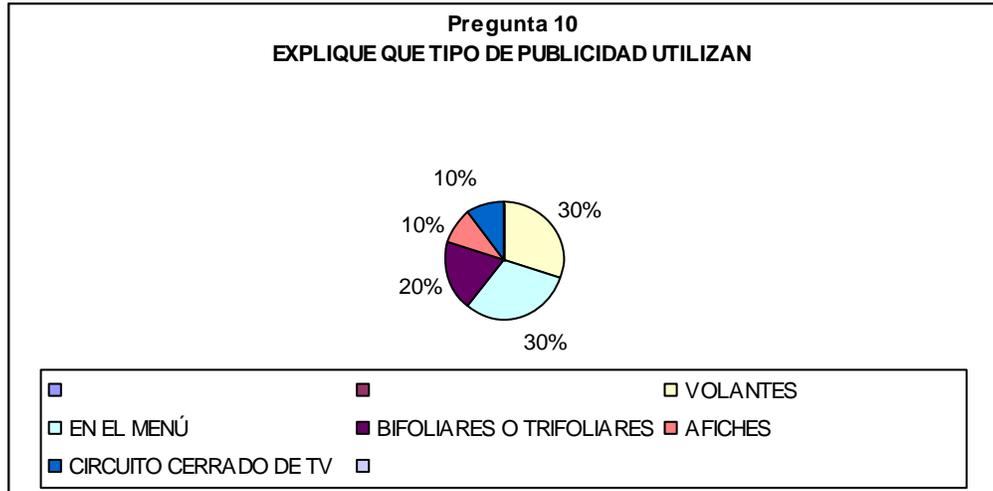
Gráfica 3. ¿Existe publicidad interna para que los clientes se enteren?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 3, pregunta No. 10, el 70% de los encuestados en las oficinas y Restaurantes respondieron que existe publicidad interna de parte del departamento de mercadeo y el 30% dice que no, en una entrevista Mynor Cardona, asegura que trabaja promociones internas para los clientes que llegan al Restaurante, cómo se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Explique el tipo de publicidad que utilizan



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 4, continuidad de la pregunta No. 10, el 30% de los colaboradores encuestados respondieron que el tipo de publicidad donde publican las promociones en los Restaurantes es en el menú, el 30% dice que es en volantes, el 20% que es en bifoliales y trifoliales, el 10% dice que es en circuito cerrado de TV. Y el 10% en afiches, una entrevista realizada a Mynor Cardona, Gerente de Mercadeo dice que los asesora una agencia de publicidad y que les hacen algunos diseños y fotografías y las producciones de video las realiza la productora de Moralejas, pero no es constante, un promedio de 2 veces al año.

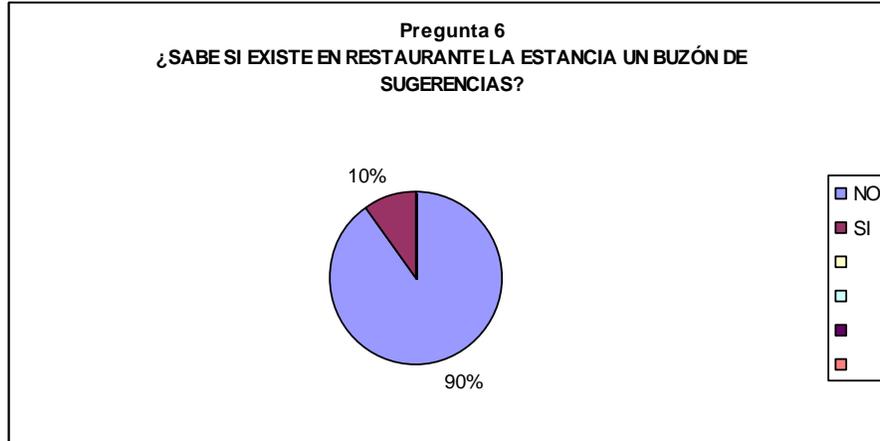
Gráfica 5. ¿Existe un documento de verificación para la comunicación externa?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No.5, pregunta No. 2, el 60% de los encuestados respondieron que existe un documento de verificación para la comunicación externa que se transmite a los clientes de los restaurantes, el 40% respondió que no existe un documento de verificación, en una entrevista con Mynor Cardona, Gerente de Mercadeo, asegura que el documento de verificación de la comunicación externa es cuando el Gerente General decide que haya promociones y hay un repunte en las ventas comparado con el mes que no se hace.

Gráfica 6. ¿Existe en el Restaurante buzón de sugerencias?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No 6, pregunta No. 6, el 90% de los clientes respondió que no hay buzón de sugerencias, y el 10% respondió que si hay, en la observación realizada se pudo constatar que no existen buzones de sugerencias.

4.3 Análisis de la Identidad Corporativa:

En Restaurante La Estancia, manejan la Identidad corporativa porque los colaboradores utilizan el uniforme para comunicarse con el cliente como parte de la estrategia para cumplir con la Misión y Visión, también cuenta con un departamento de mercadeo y publicidad para el análisis y ejecución de la comunicación externa.

3.1 Elementos icónicos-visuales (marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, membretes en su papelería, colores)

El Logotipo, se utiliza en diversidad de aplicaciones publicitarias, en Televisión, Vallas, volantes, bifolios, banners, afiches, hojas membretadas y prensa, el color verde, simboliza, naturaleza, frescura y el color blanco simboliza pureza y el rojo pasión y acción.

Figura 8. Logotipo de Restaurante La Estancia



Fuente: Departamento de Mercadeo de Restaurante La Estancia

La imagen que proyecta Restaurante La Estancia, es buena porque trabaja con altos estándares de calidad e higiene, ya que va dirigida a un público muy exigente y maneja la imagen de su Logotipo que ha proyectado la aceptación del público objetivo.

4.3.2 Señalética

En la señalética Restaurante La Estancia no tiene suficientes rótulos internos para identificar las áreas del Restaurante como por ejemplo la Cocina y el Bar, y en lo externo para la ubicación de los Restaurantes, porque en una encuesta realizada a los clientes consideran que deben incluirlos en las esquinas con nomenclatura, con publicidad de fotos del menú y con flechas que guíen a los vehículos.

4.3.3 Otros aspectos

Entre otros aspectos se pudo observar que afuera en los Restaurantes hay Rótulos lo suficientemente grandes sin embargo son vistos solo si los vehículos circulan en la calle donde se encuentran los restaurantes.

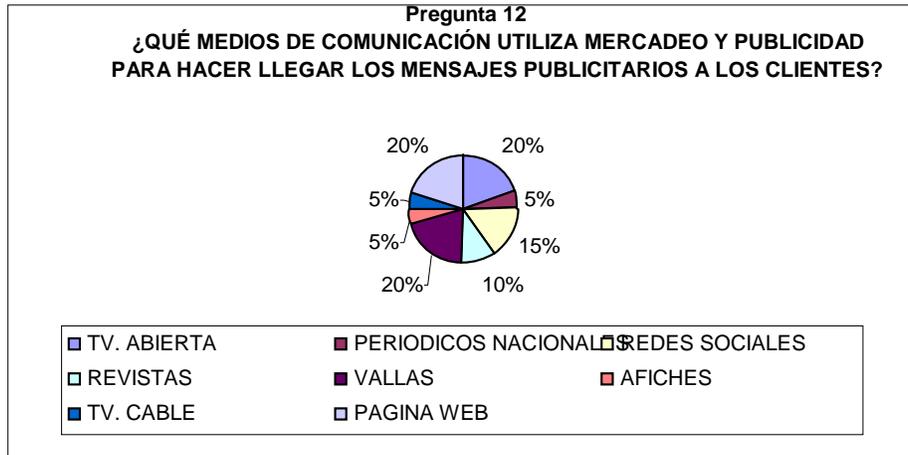
Gráfica 7. ¿Cree que se utilizan los medios adecuados?



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica No. 7, de la pregunta No. 2 el 90% de los clientes aseguran que en Restaurante La Estancia utilizan los medios adecuados para comunicarse, el 10%, respondió que no y que recomiendan como medio el correo electrónico.

Gráfica 8. ¿Qué Medios de comunicación utiliza Mercadeo?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No.8, pregunta No. 12, los colaboradores de oficina y Restaurantes respondieron que los diversos medios que utiliza el departamento de mercadeo y publicidad para comunicarse con los clientes son: TV. abierta 20%, página web 20%, vallas 20%, volantes 15%, redes sociales 15%, revistas 10%, afiches 5% y TV. cable 5%.

Gráfica 9. ¿Existe buen trato a los clientes?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 9, pregunta No. 7, el 90% de los clientes respondieron que reciben buen trato de parte de los colaboradores y el 10% respondió que no.

Gráfica 10. ¿El personal utiliza el uniforme adecuado?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 10, pregunta No. 8, el 90% de los clientes aseguran que los colaboradores de La Estancia utilizan el uniforme para identificarse con la empresa Restaurante La Estancia, el 10% dice que no, que les falta el Logotipo

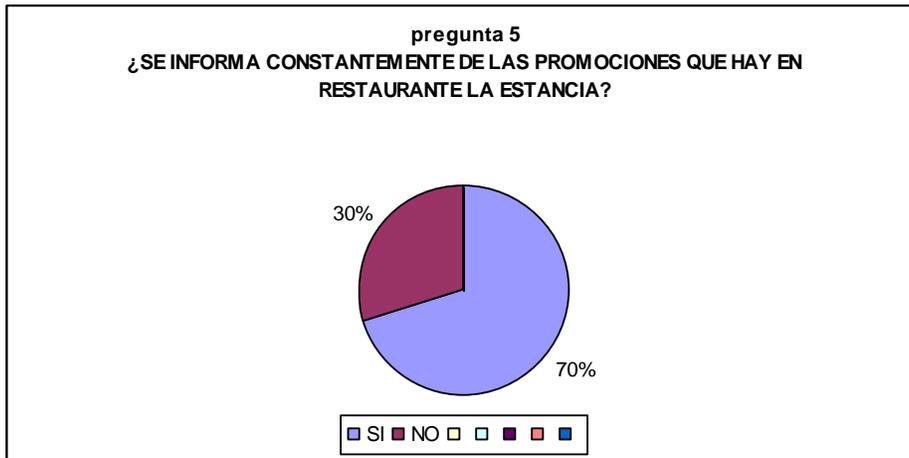
Gráfica 11. ¿Existe en el Restaurante ambiente agradable?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 11, pregunta No. 9, el 90% de los clientes encuestados encuentran un ambiente agradable en los Restaurantes La Estancia, el 10% respondieron que no hay buen ambiente, porque no había música, se pudo observar que en la mayoría de Restaurantes en lugar de música tienen televisores con deportes.

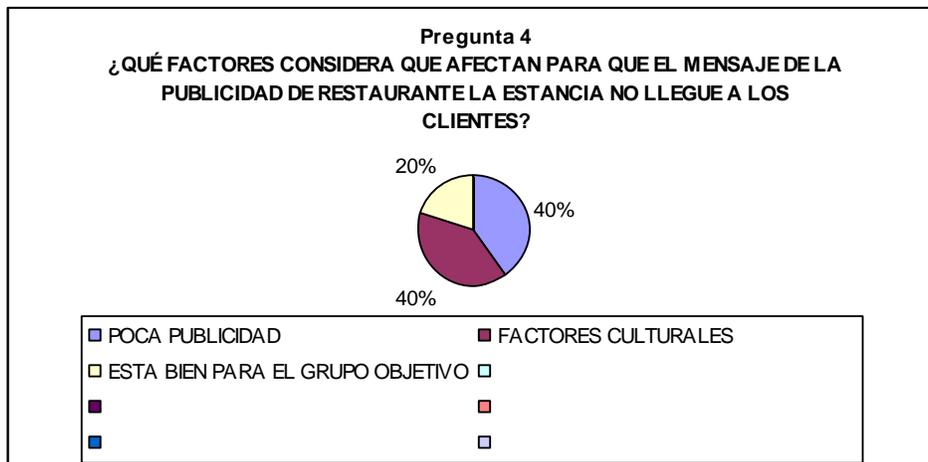
Gráfica 12. ¿Se informa constantemente de las promociones?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No.12, pregunta No. 5, el 70% de los clientes respondieron que se informan constantemente de las promociones que hay en Restaurante La Estancia, el 30% respondió que no se enteran.

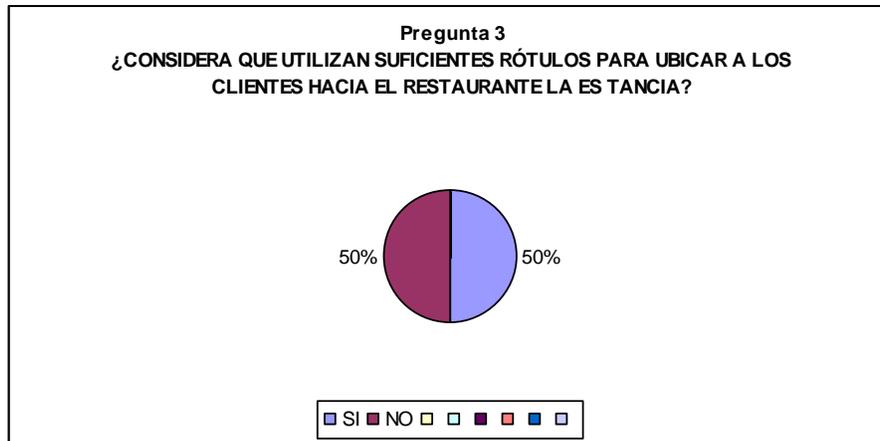
Gráfica 13. ¿Qué factores afectan para que no llegue el mensaje?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 13, pregunta No. 4, el 40% de los clientes respondieron que los factores que afectan para que el mensaje de publicidad llegue correctamente a ellos es porque se hace poca publicidad, el 40% por factores sociales y el 20%, por factores culturales.

Gráfica 14. ¿Se utilizan Rótulos de Ubicación para el Restaurante?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 14, pregunta No. 3, el 50% de los clientes respondió que existe buena comunicación con los rótulos para ubicarlos al Restaurante y el 50% dice que no, en una observación realizada, se pudo ver que no hay suficientes rótulos de ubicación.

4.4 Análisis de la Imagen Corporativa:

En una entrevista Realizada con Mynor Iván Cardona, Gerente de Mercadeo y Publicidad de Restaurante La Estancia, explicó que la comunicación externa se encuentra bien, aunque el presupuesto que le asignan en esa área no es mucho, pero trata de distribuirlo en la mayoría de los Medios masivos y alternos de Comunicación externa, en las encuestas realizadas en el área de los restaurantes, los clientes comentaron que existe suficiente publicidad en los medios de Comunicación masivos.

4.4.1 Reputación Corporativa:

La reputación de Restaurante La Estancia, es buena, debido a que ya tiene 35 años de existir en el país y va creciendo cada día, ante un mercado cada vez más exigente y el comentario que hicieron los clientes encuestados es que el ambiente es bueno.

Figura 9. Publicación en el Diario el Periódico



Fuente: Departamento de Mercadeo de Restaurante La Estancia

4.2 Formas de evaluación de la imagen corporativa:

El Logotipo, se utiliza en diversidad de aplicaciones publicitarias, en Televisión, Vallas, Volantes, Bifolios, Baners, Afiches, Hojas membretadas y prensa, el color verde, simboliza, Naturaleza, frescura y el color blanco simboliza pureza y el rojo pasión y acción.

Figura 10. Logotipo como imagen Corporativa



Fuente: Departamento de Mercadeo de Restaurante La Estancia

4.4.3 Otros aspectos:

Como se pudo constatar en una observación realizada en los Restaurantes, los colaboradores de Atención al Cliente, se identifican con camisa Blanca corbata verde y un pin con el logotipo del Restaurante, el Gerente del Restaurante, se identifica con camisa blanca, corbata de otro color, en algunos casos con saco y el pin con el logotipo.

Figura 11. Imagen Corporativa en los colaboradores



Colaborador de Atención al Cliente y Gerentes de Restaurante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Análisis Foda

4.5 Foda: de qué manera se aplicó

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los colaboradores están organizados administrativamente -Los Gerentes de los Restaurantes, administración y mercadeo utilizan los medios internos para comunicarse, como el correo electrónico y las redes sociales -Los colaboradores atienden bien a los clientes -El logotipo ya está posicionado en la mente del grupo objetivo -Se cuenta con buena infraestructura, mobiliario, equipo de cocina, tecnológico y capital. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los Restaurantes La Estancia tienen la oportunidad de crecer a nivel nacional e internacional -Los colaboradores pueden ascender de puesto en la Empresa -Los clientes ya conocen la calidad de servicios de los Restaurantes La Estancia - Los Restaurantes La Estancia tienen la confianza de sus proveedores
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los pagos de la renta, a los colaboradores y mantenimiento de equipo son difíciles de efectuar. -Existe inconformidad con los colaboradores por los turnos y los bajos salarios -No hay secuencia en las capacitaciones y actividades motivacionales -El grupo objetivo de consumidores es de nivel medio alto - En los Restaurantes no hay buzón de sugerencias 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existen políticas gubernamentales que afectan directa e indirectamente las ganancias de la empresa La Estancia. Por ejemplo: el aumento a los impuestos -Existe competencia directa e indirecta que ofrecen los mismos servicios, de igual o mejor precio -Existe deficiente comunicación de las políticas entre Gerentes y colaboradores de los Restaurantes La Estancia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Análisis y pronóstico de la situación

4.6 Análisis y pronóstico de la situación:

No.	Variable	Fortalezas	Debilidades
1	La situación Económica	Restaurante La Estancia hace su presupuesto cada año, donde considera los pagos de proveedores, colaboradores, Publicidad, agua, luz, gas o leña, equipo de oficina, de cocina y mobiliario, así como imprevistos.	Por la mala situación económica del país, Restaurante La Estancia ha tenido que bajarle presupuesto a la Publicidad y a Recursos Humanos.
2	La Imagen Externa de la empresa	Los Restaurante La Estancia cuenta con buena imagen, porque han trabajado publicidad en los medios masivos de Comunicación, así como alternos.	Falta presupuesto para mantener una estrategia con más frecuencia de Publicidad en los medios masivos
3	La Comunicación Interna de la empresa	Restaurante La Estancia cuenta con un departamento de Recursos Humanos para que los colaboradores se comporten y trabajen de acuerdo a las políticas asignadas por Gerencia General.	Debido al poco presupuesto, Recursos Humanos no puede darles constante capacitación a los colaboradores solo a los Gerentes de los Restaurantes y eso hace que las políticas no se apliquen a cabalidad.
4	La Administración	Restaurante La Estancia cuenta con todas las aéreas administrativas que hacen posible que los 12 Restaurantes funcionen tanto en infraestructura, como en colaboradores.	Por los altos costos de mantenimiento de los Restaurantes, algunas aéreas administrativas, son descuidadas administrativamente.
5	La Misión y la Visión	-Es llegar a ser el Restaurante Steak House de mejor calidad en Guatemala -Vender la mejor carne con los mejores ingredientes y los mejores pasteles, así como Bebidas Nacionales e Internacionales y los servicios de Salones para eventos y Catering.	Debido a la poca capacitación del personal, por parte de Recursos Humanos la Misión y la Visión no se cumplen a cabalidad

Fuente: Elaboración propia

No.	Variable	Oportunidades	Amenazas
1	La situación Económica	Cada año en Restaurante La Estancia procuran mantener o mejorar el presupuesto para que alcance a cubrir todas las responsabilidades.	Siempre surgen imprevistos y el presupuesto se ve afectado.
2	La Imagen Externa de la empresa	Restaurante la Estancia tiene la Oportunidad de crecer a nivel Nacional, porque ya es reconocido en todo el país.	Hay que trabajar una buena estrategia de comunicación para el Departamento donde se abra un nuevo Restaurante.
3	La Comunicación Interna de la empresa	Hacer el esfuerzo por mantener motivados a los colaboradores, a través de reconocimientos por su buena labor.	El poco presupuesto de Recursos Humanos para mantener motivados a los colaboradores.
4	La Administración	Mantener la capacidad de inversión que requieren los colaboradores y el mantenimiento de equipo de oficina y de cocina y la infraestructura de los Restaurantes.	Existe competencia que manejan los mismos servicios y al mismo o menor precio.
5	La Misión y la Visión	Capacitar a los colaboradores para que cumplan con la aplicación de la Misión y la Visión de Restaurante La Estancia	Por el poco presupuesto Recursos Humanos se limita solo a capacitar a los Gerentes de los Restaurantes.

Fuente: Elaboración propia

4.7 Factores Influyentes: directos e indirectos

Directos:

El alto costo de pagar todos los servicios como: la luz, el agua, teléfono, Internet, planilla, suministros, proveedores, publicidad, la renta de los locales, mantenimiento de vehículos, compra de mobiliario, equipo de oficina y de cocina. Todos estos desembolsos no fueran posibles si no se llevaran a cabo tanto una buena administración como una estrategia de mercadeo, lo cual podría llevar al fracaso a la empresa.

Indirectos:

Después de haber realizado el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se pudo determinar que existen factores que intervienen, como las políticas de gobierno, por ejemplo: Cuando suben los impuestos y no crean fuentes de empleo, no controlan la inseguridad. Las políticas municipales, cuando le suben al agua y a los impuestos del boleto de ornato para los empleados y la SAT, que exige el pago de impuestos a los empleados a través de facturas y en el año siguiente les descuentaran de su salario, así como la inestabilidad de los empleados por el poco salario y la rotación de turnos, la competencia de otras empresas que ofrecen los mismos servicios al mismo o menos precio.

Figura 12. Árbol de Problemas

4.8 Árbol de problemas

Los efectos del problema de comunicación son: 1. Pocos logros en los objetivos de la comunicación interna 2. Pocos logros de Recursos Humanos en la comunicación interna 3. Desmotivación en el rendimiento laboral 4. Poco esfuerzo de los colaboradores para atender bien a los clientes y por lo tanto pocos resultados en las ventas de los Menú.

El problema principal en Restaurante La Estancia, es la mala comunicación interna y es porque existen Barreras entre la Gerencia General y los colaboradores de los Restaurantes y no hay suficiente presupuesto para que Recursos Humanos realice las actividades.

Las causas del problema son: 1. no se puede contratar a más personal, 2. No se da capacitación constante a los colaboradores 3. No existe seguimiento para que se logren los objetivos de Gerencia General, no hay identificación con la Misión y Visión de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Análisis del Árbol de Problemas

Problema principal	Efectos
Falta de presupuesto Por la indiferencia al apoyo motivacional de los colaboradores de lo administrativo y los Restaurantes	Recursos Humanos no cuenta con suficiente presupuesto y personal para comunicarse con los colaboradores y dar capacitación constante a los colaboradores
Causas El personal está expuesto a rumores y barreas en la comunicación interna	Repercute en pérdidas económicas porque los empleados ya no rinden bien
Los colaboradores de los Restaurantes no tienen un nivel de confianza de estabilidad laboral	Se genera un ambiente inestable y de poca simpatía, entre si

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del Árbol de Problemas, se muestra como a los Restaurantes La Estancia le afecta directamente la problemática del alto costo de operación de los 12 restaurantes, no hay suficiente presupuesto para Recursos Humanos y en lo administrativo, se deben tomar medidas para controlar la situación.

4.9 Determinación de Prioridades Comunicacionales:

La situación económica nacional e internacional repercute en las finanzas del Restaurante La Estancia, debido a que muchos de los licores, equipo de cocina y de oficina son importados. Así también la seguridad es vital para el Restaurante La Estancia, porque por ejemplo en el horario nocturno es trascendental para tener mas ganancias en las ventas.

4. 10 Funciones de la comunicación para la solución de problemas:

Tabla 9. Funciones de la comunicación para a solución de problemas

COMUNICACIÓN INTERNA						
Problema	Objetivos de comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público	Resultados Esperados	Medio de difusión
Falta de conocimiento sobre la misión y Visión de la Empresa	Sensibilizar a los colaboradores para que logren identificarse con la Misión y Visión de la Empresa	Una Guía y Talleres para el uso de la Señalética con la Misión y Visión	Motivacional	Colaboradores de Oficinas y Restaurantes	Que en un promedio de 3 meses todos los colaboradores estén sensibilizados	Alterno Guía para el uso de la señalética de la Misión y Visión
Falta de logros en los objetivos de la Gerencia General	Sensibilizar a los colaboradores para que logren alcanzar los objetivos de la Gerencia General	Una Guía y Talleres para el uso de los Pizarrones	Motivacional	Colaboradores de oficinas y Restaurantes	que en un promedio de 3 meses todos los colaboradores estén sensibilizados	Alterno Guía para el uso del Pizarrón

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Matriz de Coherencia

Plan de Comunicación Interna							
Problema	Objetivos de comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público Interno	Resultados Esperados	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de sensibilidad de parte de los Gerentes de los Restaurantes para poner en Práctica los Objetivos Comerciales del Gerente General	Mejorar la comunicación interna entre los Colaboradores de los Restaurantes y el Gerente General	Impresión de una Guía para el uso de los Pizarrones que se utilizaran en los Restaurantes	Motivacional	El Gerente General y Colaboradores de los Restaurantes	Que estén en sintonía los colaboradores de los Restaurantes con los objetivos del Gerente General	Alternativo	Q2,000.00
Falta de conocimiento sobre la Misión y Visión de la Empresa Restaurante La Estancia	Sensibilizar a los Colaboradores para que se identifiquen con la Misión y Visión de la Empresa	Impresión de una Guía para el uso de las señaléticas con la Misión y Visión	Motivacional	Colaboradores de Oficinas y Restaurantes	Estar en sintonía todos los colaboradores de la empresa y que traten bien a los clientes	Alternativo	Q2,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.1. Justificación:

Se eligió en la estrategia la Comunicación Interna porque el diagnóstico Situacional y Comunicacional realizado en Restaurantes la Estancia dio como resultado que es la parte donde más necesita ayuda y se propuso la implementación de Guías para el uso de Pizarrones y Señalética con la Misión y Visión de la Empresa, en la comunicación externa no se trabajará porque se encuentra bien, según se pudo observar y los comentarios que hicieron los Colaboradores y clientes encuestados.

5.2 Objetivos de la Estrategia de Comunicación:

5.2.1 General:

Persuadir al Gerente General y a los Gerentes de los Restaurantes para que a través de la explicación de la Guía realicen la publicación de los correos impresos y los mensajes escritos a mano.

5.2.2 Específicos:

Lograr los resultados de los objetivos planteados por el Gerente General juntamente con los Gerentes de los Restaurantes

- Fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores de los Restaurantes y los colaboradores de Oficinas a través del uso de la guía y el pizarrón.
- Explicar al Departamento de Recursos Humanos el proceso del uso de la Guía y las notificaciones en el pizarrón.

Actividades:

Realizar una Guía que tenga los pasos para la función de la Publicación de los mensajes en un pizarrón y colocarlo en un lugar visible, para que los colaboradores de los Restaurantes los lean a diario con facilidad.

Resultados Esperados:

Lograr concientizar a los colaboradores de los Restaurantes para que en un periodo de tres meses puedan llegar a cumplir los objetivos que la política de la empresa.

Producto:

Guía para el uso del Pizarrón con Corcho y Fórmica con la impresión del Logotipo de Restaurante La Estancia y un texto que diga objetivos del día Gerencia General.

5.3 Público Interno:

Colaboradores de los Restaurantes, Gerentes y los de atención al cliente.

Presupuesto:

Q2, 000.00

Figura 13. Guía para el uso de Pizarrones

Capítulo 5: Propuestas de estrategia de Comunicación Organizacional



Guía para sensibilizar a los colaboradores sobre el uso de los Pizarrones en los Restaurantes La Estancia

Comunicación vertical descendente y ascendente

Octubre de 2013

Restaurante La Estancia Steak House

Naturalmente Delicioso

Elaborado por: Alex Guevara

Fuente: Elaboración propia



INTRODUCCIÓN

La empresa Restaurante La Estancia desde sus inicios, hace 35 años ha crecido en el desarrollo de proyectos alimenticios y con ello la contratación de colaboradores, con la realización del diagnóstico de comunicación Interno, se pudo constatar que se necesita de una estrategia para la sensibilización en los colaboradores sobre la importancia que tiene la comunicación descendente y ascendente dentro de la Organización así como la implementación de una guía para el uso del pizarrón donde se publicará la información que el Gerente General considera de interés para contribuir con el logro de los objetivos en los Restaurantes.

El pizarrón se colocará en un lugar visible en los Restaurantes, la mitad está hecho con material de corcho para que el Gerente de cada Restaurante publique los mensajes impresos y la otra mitad está hecho con material de fórmica, en caso de no haya internet o si el Gerente necesita publicar de urgencia un mensaje escrito a mano, previamente aceptada su publicación por el Gerente General,

La estrategia es importante para que cada día los objetivos de Gerencia General se puedan llevar a cabo y en un promedio de tres meses haya una mejor comunicación organizacional entre los colaboradores de altos, medios y bajos mandos.



ÌNDICE

Contenido	Pág.
Introducción.....	2
Índice.....	3
Pizarrón.....	4
1. Objetivo.....	4
2. Alcance.....	4
3. Proceso.....	5
3.1 Diagrama de Flujo.....	5
3.2 Explicación del Proceso.....	6
4. Responsabilidades.....	8



PIZARRONES

1. Objetivo

Sensibilizar a los colaboradores en el logro de los objetivos de comunicación en la empresa a través de la guía y el uso de los pizarrones que formarán parte de un plan de Comunicación descendente porque será autorizada desde Gerencia General hacia los Gerentes de los Restaurantes quienes son los indicados para publicar los mensajes impresos o escritos a mano y serán dirigidos a todos los colaboradores de los Restaurantes.

El mensaje definirá claramente los objetivos que el Gerente General desea alcanzar en el día o en la semana.

También mantendrá mejor relación entre los colaboradores de altos, medios y bajos mandos.

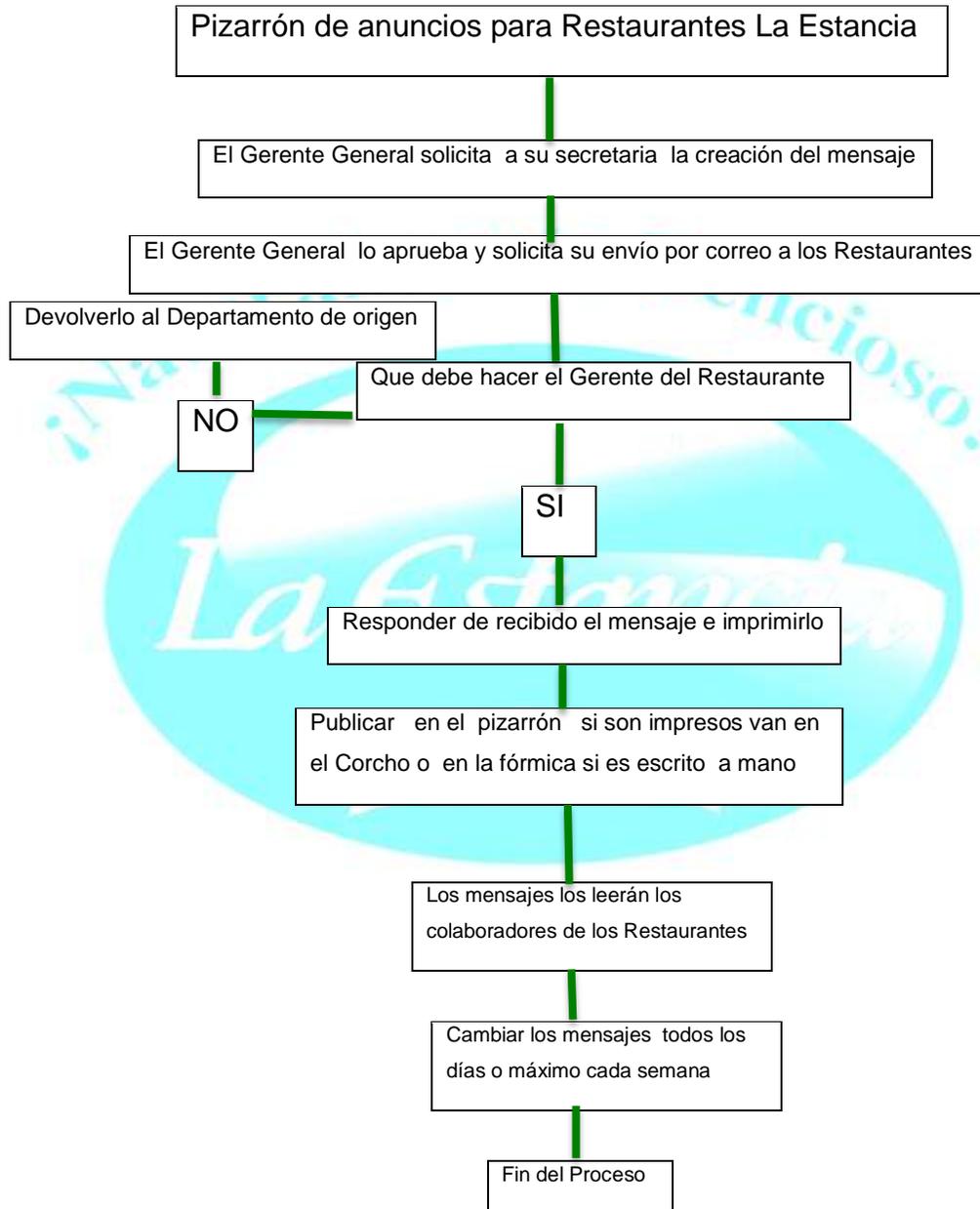
2. Alcance

Los pizarrones beneficiarán a todos los colaboradores de los departamentos administrativos y de los Restaurantes.



3. PROCESO

3.1 Diagrama de Flujo





PIZARRONES DE ANUNCIOS

3.2 Explicación del proceso

La Gerencia General es el que autoriza a los demás departamentos administrativos para que puedan enviar por correo Memos, convocatorias y comunicaciones de interés general a los Gerentes de los Restaurantes, previo a ser publicados en los pizarrones, el contenido del mismo debe ser supervisado por el Gerente General, los mensajes pueden ir dirigidos a los Colaboradores de cocina y a los de atención al cliente.

3.2.2 Orden de Publicación

Son tres vías las que se utilizarán para hacer llegar el mensaje los colaboradores de las oficinas administrativas previamente autorizado por el Gerente General.

- a. Por Vía Correo electrónico (Intranet)
- b. Nota Interna en Computadora o a mano para cuando no haya internet
- c. Vía telefónica, respaldado por el correo electrónico.



PIZARRONES DE ANUNCIOS

4. RESPONSABILIDADES:

- El Gerente General es el que autoriza a los diferentes departamentos administrativos la creación y el envío de los memos e información general de interés que contribuya al logro de los objetivos en los Restaurantes La Estancia.
- El Gerente del Restaurante es el que difunde el mensaje impreso o escrito en el pizarrón para que sean leídos por los colaboradores de los Restaurantes.

Recomendaciones:

- Los Pizarrones son únicamente para la publicación de los mensajes que contribuyan con el logro de los objetivos del Gerente General.
- Los mensajes deben incluir los objetivos que se desean alcanzar cada día o por un máximo de una semana.

Pizarrón de Corcho y Fórmica de 60 X90 Cm.

Figura 14. Pizarrón para comunicación interna



Fuente: Propia

e Guía para Pizarrones



Fuente: Elaboración propia

Problema:

A través de los diagnósticos situacional y comunicacional en Restaurante La Estancia se pudo constatar que los colaboradores de las oficinas administrativas y de los Restaurantes no están sensibilizados con la Misión y Visión y por lo tanto no se identifican con la organización y no practican la comunicación horizontal

Objetivos:

General:

Sensibilizar a los colaboradores de las oficinas y restaurantes a través del uso de la guía, talleres y la señalética para que se identifiquen con la Misión y Visión de Restaurante La Estancia

Específicos:

- Lograr la armonía entre los colaboradores de Oficinas y Restaurantes, por medio de la guía y la señalética de la Misión y Visión.
- Realizar talleres con la guía y la señalética de la Misión y Visión para que los altos y mandos medios, de Oficinas y Restaurantes hagan buen uso y que mantengan buenas relaciones interpersonales.
- Explicar al departamento de Recursos Humanos para que haga buen uso de la guía y la señalética de la Misión y Visión de los Restaurantes la Estancia

Actividades:

Hacer una Guía con los procesos a seguir para el uso de la señalética y su colocación en un lugar público de los restaurantes y oficinas

Resultados Esperados:

Sensibilizar a los colaboradores de las oficinas administrativas y de los restaurantes para que en un periodo de tres meses puedan estar sensibilizados con la Misión y Visión de la Empresa.

Producto:

La elaboración de una guía que explica el uso de la señalética impresa con la Misión y Visión de Restaurante la Estancia.

Público Interno:

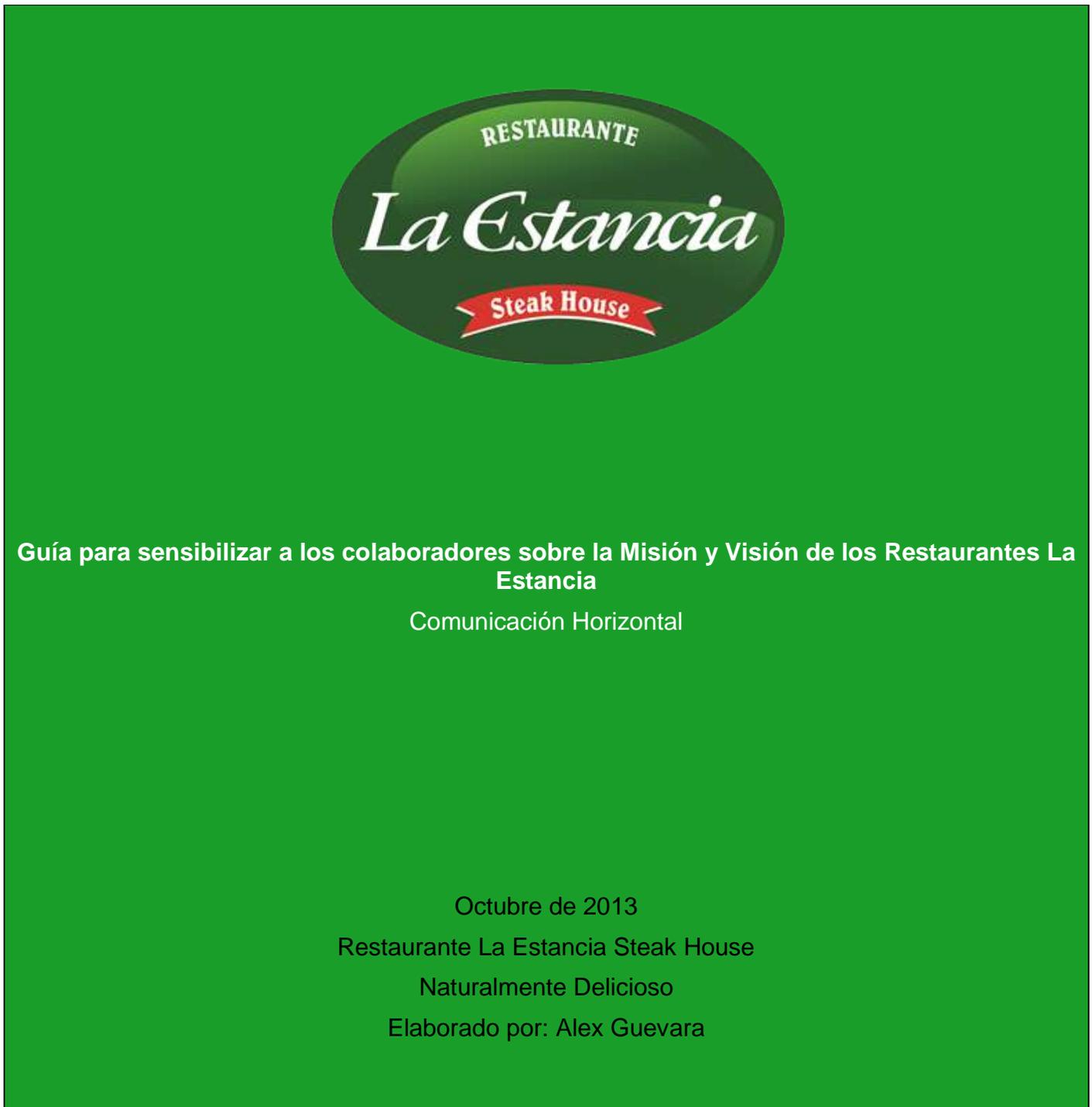
Todos los colaboradores de altos, medios y bajos mandos de las oficinas y de los Restaurantes la Estancia.

Presupuesto:

Q2,000.00

Figura 16. Guía para el uso de la Misión y Visión

5.4 Propuesta: Producto 2, Guía para el uso de la Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia



INTRODUCCIÓN

A través del diagnóstico situacional y comunicacional realizado en la empresa Restaurante La Estancia, se pudo comprobar que los colaboradores desconocen la Misión y Visión de la organización y por lo tanto no hay buena comunicación entre ellos, también se pudo constatar que no existe un manual para la sensibilización y concientización sobre la importancia que tiene la Misión y Visión.

El manual y la publicación de la señalética con la Misión y Visión son importantes para que en un promedio de tres meses se pueda llevar a cabo una mejor comunicación organizacional entre los colaboradores y que los altos, medios y bajos mandos se identifiquen con la organización.



ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción.....	2
Índice.....	3
Misión y Visión.....	4
5. Objeto.....	4
6. Alcance.....	4
7. Proceso.....	5
7.1 Diagrama de Flujo.....	5
7.2 Explicación del Proceso.....	6
8. Responsabilidades.....	8



Misión y Visión

5. Objetivo

La Misión y Visión formarán parte de un plan de Comunicación horizontal que incluye a las oficinas administrativas y los Restaurantes.

Se Definirán claramente los objetivos que se desean alcanzar a través de la Sensibilización para que los colaboradores se identifiquen con la Misión y visión.

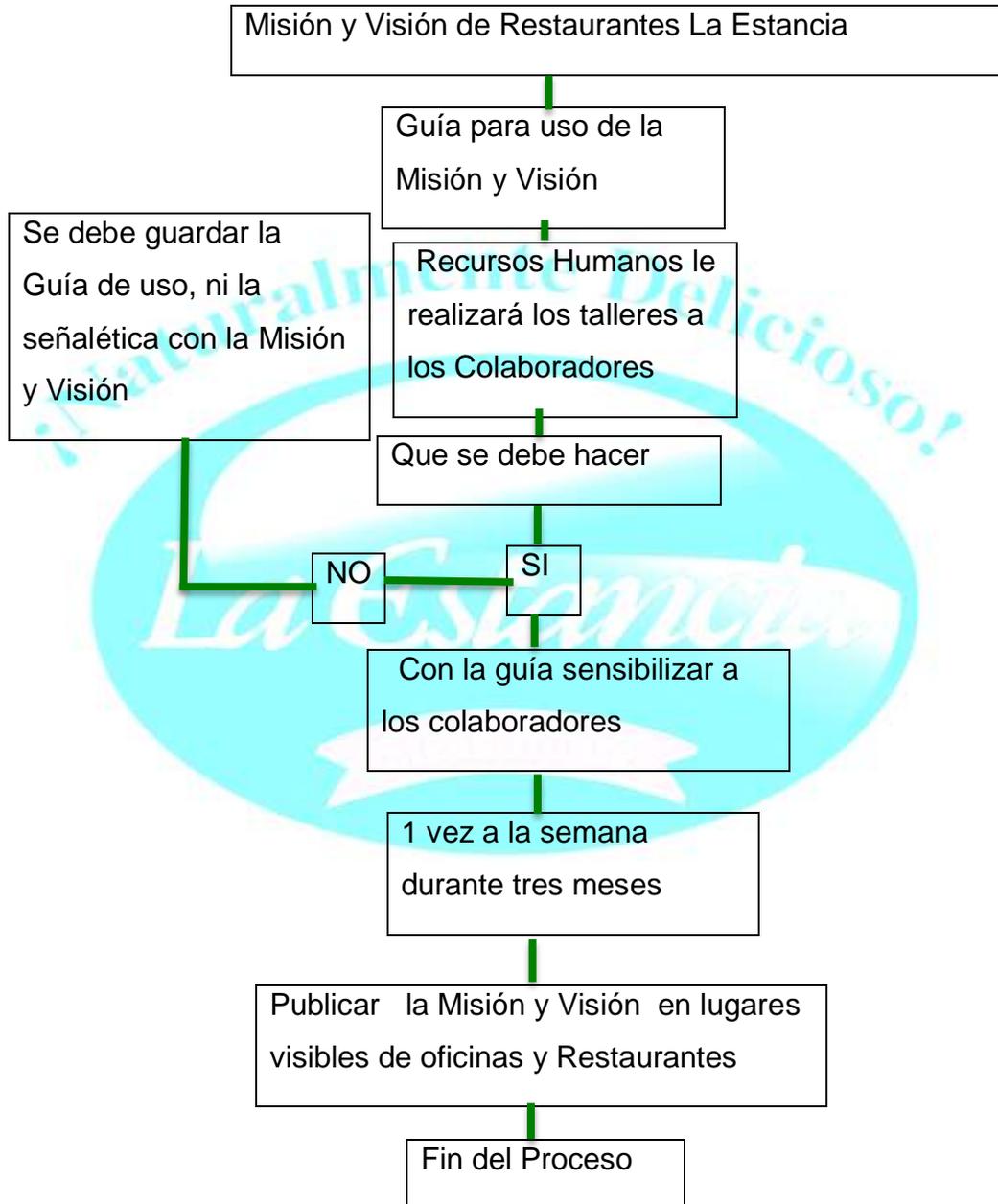
Se Mantendrá mejor la relación entre los colaboradores de altos, medios y bajos mandos.

6. Alcance

La Misión y Visión beneficiará a todos los colaboradores de los diferentes departamentos de las oficinas administrativas y de los Restaurantes.

3.1 Diagrama de Flujo

3. PROCESO





Misión y Visión

3.3 Explicación del proceso

La Gerencia de Recursos Humanos de los Restaurantes La Estancia es la encargada de utilizar la guía para sensibilizar a los colaboradores sobre la Misión y Visión y que puedan identificarse con la Organización.

3.2.2 Orden de Publicación

Son Señaléticas de 25 X 50 Cts. impreso con adhesivo, sobre una placa de acrílico o pvc, con el texto de la Misión y Visión y el logotipo del Restaurante a full color.



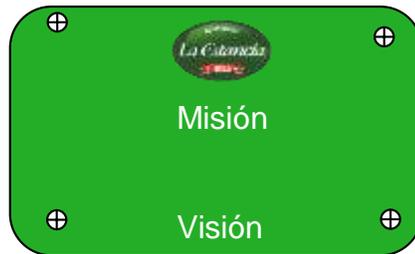
Misión y Visión

4. RESPONSABILIDADES

La Gerencia de Recursos Humanos es la que se encargará de sensibilizar y a los colaboradores de los diferentes departamentos administrativos y de los Restaurantes La Estancia, 1 vez a la semana durante 3 meses de manera consecutiva.

Señalética con la Misión y Visión de 30 X 60 Cm.

Figura 17. Señalética con la Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Contraportada de Guía para la Misión y Visión

Fuente: Elaboración propia



Tabla 11. Resultados futuros

Capítulo 6. Resultados futuros

Producto	Indicadores Cuantitativos y Cualitativos	Medios de Verificación (para cada indicador)	Factores externos	Resultados a futuro
Guía y Talleres para el uso de los Pizarrones	- En un promedio de 3 meses el 100% de los Colaboradores de Oficinas y los Restaurantes mantendrán buena comunicación a través del uso de los talleres que hará Recursos Humanos para el buen uso de los Pizarrones	Encuestas y Entrevistas	El costo del Mantenimiento de las señaléticas El costo del Mantenimiento de los Pizarrones	- A finales del mes de Noviembre del 2013 se realizará una evaluación de la prueba piloto sobre el uso de la Guía para los Pizarrones. - A finales del mes de Noviembre del 2013 se realizará evaluación de la prueba piloto sobre el uso de la Guía para los Pizarrones.
Guía y Talleres para el uso de la Misión y Visión	- En un promedio de 3 meses el 100% de los Colaboradores de Oficinas y los Restaurantes mantendrán buena comunicación a través del uso de los talleres que realizará Recursos Humanos para sensibilizarlos y que se identifiquen con Misión y Visión de Restaurante La Estancia	Encuestas y Entrevistas		- A finales del mes de Noviembre del 2013 se realizará evaluación de la prueba piloto sobre el uso de la Guía para la Misión y Visión
Guía y Talleres para el uso de los Pizarrones	-La Comunicación Horizontal se mejorará entre los Colaboradores	Encuestas y Entrevistas Encuestas y Entrevistas	Que se dañen las señaléticas y no las arreglen Que se dañen los Pizarrones y no los arreglen	Realizara Encuestas y Entrevistas a los Colaboradores de los Restaurantes y Oficinas para obtener los resultados de la prueba piloto
Guía y Talleres para el uso de la Misión y Visión	-La Comunicación Ascendente y Descendente se mejorará entre los altos y mandos medios			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Taller 1

Día y Hora de impartido el Taller	Contenido	Actividad	Responsable de impartir el Taller	Firma de Recibido el Taller
Viernes, 27/09/2013 11.30 A.M.	Explicación de la guía para el uso de la Misión y Visión que ayudará a reforzar la comunicación Interna en los Restaurantes La Estancia	Taller para los Colaboradores de Restaurantes y Oficinas	Lic. Alex Humberto Guevara Herrera	Mynor Iván Cardona Gerente de Mercadeo, Restaurantes La Estancia Steak House

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Taller 2

Día y Hora de impartido el Taller	Contenido	Actividad	Responsable de impartir el Taller	Firma de Recibido el Taller
<p>Viernes, 27/09/2013 11.30 A.M.</p>	<p>Explicación de la guía para el uso de los Pizarrones que ayudarán a reforzar la comunicación Interna en los Restaurantes La Estancia</p>	<p>Taller para los Colaboradores de Restaurantes y Oficinas</p>	<p>Lic. Alex Humberto Guevara Herrera</p>	<p>Mynor Iván Cardona Gerente de Mercadeo Restaurantes La Estancia Steak House</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Resultados esperados

6.1 Validación:

Fueron validados los siguientes Productos, las 2 Guías, una para aprender a usar los pizarrones donde se anotarán mensajes importantes que envíen de las oficinas centrales hacia los Restaurantes, así como los talleres para explicar el uso de las Guías.

6.2 Implementación:

Se implementó una prueba Piloto de los talleres para el uso de las Guías de los pizarrones y de la Misión y la Visión que se instalaran en los Restaurantes y Oficinas de Restaurantes La Estancia.

6.3 Resultados Futuros:

Se considera que en un promedio de 3 meses los Colaboradores de Oficinas y los Restaurantes mantendrán buena comunicación a través de los talleres que hará Recursos Humanos para el buen uso de los Pizarrones.

También en un promedio de 3 meses los colaboradores mantendrán buena comunicación a través del uso de los talleres que hará Recursos Humanos para sensibilizarlos y que se identifiquen con Misión y Visión de Restaurantes La Estancia.

Departamento de la administración de Restaurantes La Estancia realizarán una evaluación a finales del mes de Noviembre de la prueba piloto.

Conclusiones

1. Después de haber realizado los Diagnósticos Situacional y Comunicacional para encontrar la problemática de comunicación organizacional interno en la empresa Restaurantes La Estancia, se llegó a la conclusión que hace falta buena Comunicación entre los colaboradores de las oficinas administrativas y los Restaurantes.
2. La Comunicación es vertical descendente porque cuando desean que un mensaje enviado desde las oficinas sea divulgado de emergencia no siempre es dado a conocer con los colaboradores de atención al cliente y se queda solo con los Gerentes de los Restaurantes.
3. No hay comunicación horizontal, porque los colaboradores en los Restaurantes y en las oficinas, no están identificados con la Misión y Visión de la Organización.
4. No hay Motivación suficiente entre los Colaboradores porque a Recursos Humanos no le asignan suficiente presupuesto para que realice actividades de capacitación en comunicación organizacional y recreativa especialmente a los de atención al cliente en los Restaurantes.
5. En la comunicación externa se concluyó de que existe suficiente publicidad en los medios de comunicación masivos y alternos y que los clientes ya conocen los Restaurantes La Estancia porque ya tienen 35 años de existir en Guatemala

Recomendaciones

1. De acuerdo a la problemática encontrada en la empresa Restaurantes la Estancia, se recomienda que a nivel interno se lleve a cabo una estrategia comunicacional Organizacional, para que los colaboradores de los Restaurantes y de oficinas a través de Recursos Humanos. Reciban los talleres sobre las guías para la sensibilización e identificación con la Misión y Visión de la Organización La Estancia.

2. A través de Recursos Humanos y Gerencia General sensibilicen a los colaboradores de los Restaurantes y de oficinas a través de los talleres con la Guía del uso de los pizarrones y así puedan alcanzar los objetivos de los resultados esperados por la Gerencia General en cada Restaurante de la organización La Estancia.

3. Que las señaléticas de los Pizarrones y de la Misión y Visión de la Organización la Estancia sean instalados en un lugar Público para que los colaboradores puedan verlos todos los días.

4. Asignar más presupuesto a Recursos Humanos para que realicen actividades de capacitación y actividades relacionadas con la comunicación organizacional y recreativas con los colaboradores.

Referencias Bibliográficas

1. Albornoz Luis A. 2011. Poder medios cultura: Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación, Buenos Aires: Paidós, 280 P.
2. Chiavenato, I. 2006. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª. Ed. México: McGraw-Hill.
3. Hernández Sampieri Roberto, Collado Carlos Fernando y Lucio Baptista Pilar, Metodología de la Investigación, cuarta edición, Editorial Macgraw-Hill, México, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lisboa Madrid, Panamá, Nueva York. 265 P.
4. Ineriano Carlos, 1997, Semiología y comunicación, Guatemala: diseño Axel González, S.I. S.E. 133 P.
5. Silcájá López Elvia Yesenia. 2,011 Preferencia de los clientes por la marca La Estancia, Tesis de Licenciatura en Comunicación. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, 57 P.
6. Tecla J. Alfredo y Garza R. Alberto s.f., Teoría Métodos y Técnicas en la Investigación, S.I. S.E. 43 P.

E-grafías

5. Elton Mayo 1932 Teoría de las relaciones humanas (Documento en Pdf) <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1249.DOC> , fecha de Consulta 5 de Agosto de 2013
6. <http://www.mexico.smetoolkit.org> , (Documento en Pdf) fecha de consulta 9 de Septiembre de 2013
7. Mynor Ivan Cardona, mivancg97@hotmail.com, información Organigrama, Misión y Visión del Restaurante La Estancia, 31 de julio de 2013. Personal e-mail. Fecha de consulta 31 de Julio de 2013

8. Página Web de Restaurante La Estancia www.restauranteestancia.com. Junio de 2013
9. William Schutz 1958, La Teoría FIRO (Documento en Pdf) [www.William Schutz.com](http://www.WilliamSchutz.com) fecha de consulta 23 de Septiembre de 2013

Anexos

Anexo 1. Carta de solicitud de la práctica



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor
Eduardo Crudeli
Gerente General
Restaurante La Estancia
Guatemala, ciudad.

Estimado Señor Crudeli:

Es un gusto saludarlo y a la vez presentarle al Licenciado Alex Humberto Guevara Herrera, quien se identifica con carné 100021803 y es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional.

El Licenciado Guevara ha solicitado realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en el restaurante que usted dirige. La práctica en mención, que iniciaría hoy y finalizaría en octubre del año en curso, pretende que el estudiante proponga una estrategia comunicacional.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar su Visto Bueno mediante una carta que avale la aceptación para que el licenciado Guevara, desarrolle su PPS.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"

M.A. Aracelly Mérida
Directora Departamento de Estudios de Postgrado



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Calle Universidad, s/n, 2da. Etapa
Teléfono: (502) 2441-4606
Fax: (502) 2441-4606
www.comunicacion.usac.com.gt

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Carta de aprobación de la práctica



Guatemala, 16 de Mayo del 2013

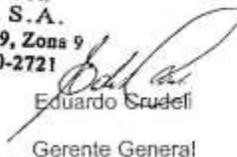
M.A. Aracely Mérida
Coordinadora de Postgrado
Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Apreciada M.A. Mérida:

Es un gusto saludarla deseándole éxitos en sus actividades diarias y a la vez por medio de la presente le informo que autorizo la realización de la práctica al Licenciado Alex Humberto Guevara Herrera, quien se identifica con carne No. 100021803 y realizará un diagnóstico Situacional y Comunicacional en las oficinas y Restaurantes La Estancia, así como una estrategia de comunicación para nuestra empresa, según fecha que establece el cronograma.

Atentamente

L.
Plazuela
Repro, S.A.
12 Calle 7-69, Zona 9
Tel.: 2360-2721



Eduardo Crudefi
Gerente General

Restaurante La Estancia

La Estancia
Plazuela
Repro, S.A.
12 Calle 7-69, Zona 9
Tel.: 2360-2721



Anexo 3. Carta de validación de los productos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Taller 1



Taller No. 1

Día y Hora de impartido el Taller	Contenido	Actividad	Responsable de impartir el Taller	Firma de Recibido el Taller
Viernes, 27/09/2013 11.30 A.M.	-Explicación de la guía para el uso de los Pizarrones que ayudarán a reforzar la comunicación Interna en los Restaurantes La Estancia	Taller Impartido a los Colaboradores de Restaurantes y Oficinas de La Estancia	Lic. Alex Humberto Guevara Herrera	Mynor Iván Cardona Gerente de Mercadeo Restaurantes La Estancia Steak House  La Estancia 1 Calle 28-00, Zona 11, C.C. PUEBLO MAYA Tels. 2674-5808 y 17

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Taller 2

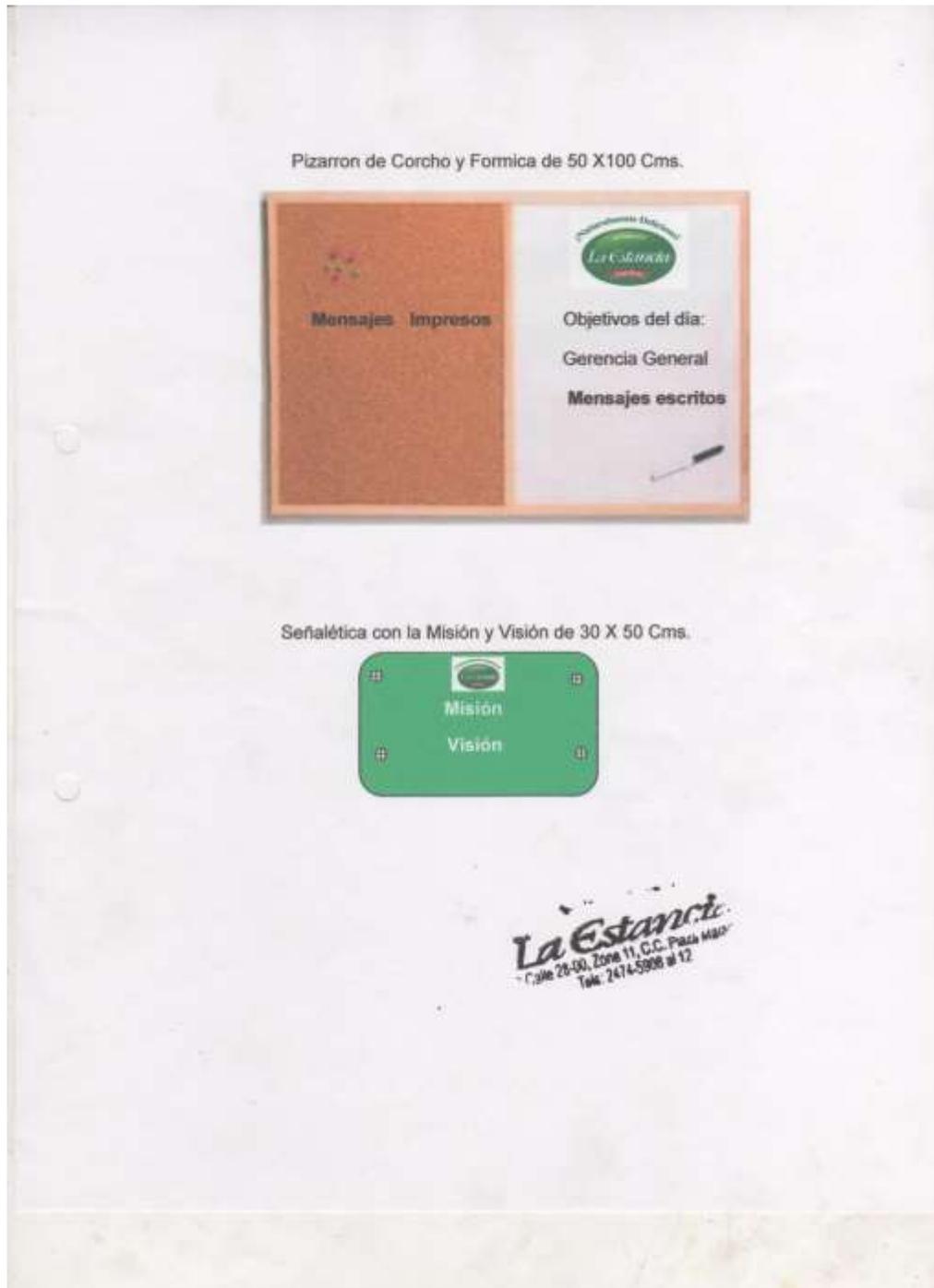


Taller No. 2

Día y Hora de impartido el Taller	Contenido	Actividad	Responsable de impartir el Taller	Firma de Recibido el Taller
Viernes, 27/09/201 3 11.30 A.M.	-Explicación de la guía para el uso de la Misión y Visión que ayudará a reforzar la comunicación Interna en los Restaurantes La Estancia	Taller Impartido a los Colaboradores de Restaurantes y Oficinas de La Estancia	Lic. Alex Humberto Guevara Herrera	<p>Mynor Iván Cardona Gerente de Mercadeo, Restaurantes La Estancia Steak House</p>  <p><i>La Estancia</i> Calle 26-08, Zona 11, C.C. Plaza Masato Tel: 7874-6900 - 17</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Taller 3



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Fotos de Talleres realizados



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Página Web de Restaurante La Estancia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Foto de la Cocina de Restaurante La Estancia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 40. Foto de Ambiente Estilo Campo

Anexo 51. Foto de Ambiente al estilo Moderno



Fuente: Elaboración propia

Anexo 62. Colaboradores debidamente uniformados



Fuente Propia

Anexo 73. Instrumento para encuesta interna



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Análisis de la Comunicación Corporativa
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

INSTRUMENTO PARA ENCUESTA INTERNA:

Instrucciones:

Por favor responder las siguientes interrogantes. Su opinión es importante para estructurar una propuesta de comunicación interna y externa en el Restaurante La Estancia (Administración y Restaurantes).

Datos Generales: Edad _____ Nivel Académico, _____

Dirección _____ Estado Civil _____ Tiene hijos, Cuantos _____

Ingresos de Q2,000 a Q3,000.00 _____ de Q3,000 a Q4,000.00 _____ de Q4,000.00 a

Q5,000.00 _____ o mas _____

1. ¿Existe en Restaurante La Estancia un documento de verificación para la comunicación interna?

Sí

No

2. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un documento de verificación para la comunicación externa?

Sí

No

3. ¿Existen en Restaurante La Estancia, canales de comunicación para que se comuniquen entre la administración y Restaurantes?

Sí

No

Si su respuesta es positiva cuáles son esos canales: _____

4. ¿Dentro del Restaurante La Estancia que factores considera que afectan para tener una buena comunicación?

Económicos Sociales Culturales Burocracia

Otros, especifique: _____

5. ¿Existe en Restaurante La estancia, un departamento de comunicación interna y externa para que mantenga informados a los colaboradores de las políticas de la Empresa?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa _____

6. ¿Existe en Restaurante La estancia, un departamento de Relaciones Públicas para la comunicación interna y externa?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa: _____

7. ¿Existe en Restaurante La Estancia, una estrategia de Comunicación para que los colaboradores traten bien a los clientes de los Restaurantes?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa: _____

8. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un área o departamento donde los clientes se puedan quejar?

Sí

No

9. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un departamento de capacitación para que los colaboradores se traten bien entre sí y por ende que traten bien a los clientes?

Sí

No

Explique: _____

10. ¿Existe constante Publicidad interna de parte de Mercadeo y publicidad, para que los clientes se enteren de las promociones o publicidad dentro del Restaurante?

Suficiente

Poco

Muy poco

Nada

Explique qué Publicidad:

Volantes

Afiches

Circuito cerrado de TV.

Circuito cerrado de Radio

Bifoliales o trifoliales

En el Menú

11. ¿Existe constante supervisión en los Restaurantes de parte del departamento de Mercadeo y Publicidad, para que los colaboradores hagan llegar de manera adecuada las promociones o Publicidad a los clientes?

Sí

No

Explique: _____

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza Mercadeo y Publicidad, para hacer llegar los mensajes Publicitarios a los clientes.

TV. abierta TV. Cable Periódicos Nacionales Periódicos locales

Redes sociales Radio Revistas Volantes Vallas Mupis

Página Web Afiches Otros

Anexo 84. Instrumento para encuesta externa



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Análisis de la Comunicación Corporativa
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

INSTRUMENTO PARA ENCUESTA EXTERNA:

Instrucciones:

Por favor responder las siguientes interrogantes. Su opinión es importante para mejorar la comunicación externa en el Restaurante La Estancia (Administración y Restaurantes).

Datos Generales: Edad _____ Nivel Académico, _____
Dirección _____ Estado Civil _____ Ingresos de Q2,000 a
Q3,000.00 _____ de Q3,000 a Q4,000.00 _____ de Q4,000.00 a Q5,000.00 _____ o mas _____

1. ¿Antes de venir a Restaurante La Estancia se informó por algún medio de comunicación?

Sí

No

Si su respuesta es Si, por qué medios de Comunicación se informó: _____

2. ¿Cree que en el Restaurante La Estancia, se utilizan los medios de Comunicación adecuados para comunicarse con los clientes?

Sí

No

Si su Respuesta es No, que medios de comunicación recomiendan:

3. ¿Considera que se utilizan suficientes rótulos para ubicar a los clientes hacia Restaurante La Estancia?

Sí

No

Si su respuesta es No que tipo de rótulos recomienda:

4. ¿Qué considera que afecta para que la publicidad de los Restaurante La Estancia no llegue a los clientes?

5. Mensaje inadecuado Medios inadecuados Poca publicidad
Por factores culturales

Otros explique: _____

5. ¿Se informa constantemente de las promociones que hay en Restaurante La estancia?

Sí

No

Si su respuesta es negativa que medio de comunicación recomienda _____

6. ¿Sabe si existe en Restaurante La estancia, un buzón de sugerencias?

Sí

No

7. ¿Considera que existe buen trato a los clientes en Restaurante La Estancia?

Sí

No

Si su respuesta es **no** comente _____

8. ¿El personal de Restaurante La Estancia, utiliza el uniforme adecuado que lo identifica con la empresa?

Sí

No

Si su respuesta no comente _____

9. ¿Existe en Restaurante La Estancia un ambiente agradable donde los clientes se sienten cómodos?

Sí

No

Si su respuesta es **no** comente _____

10. ¿De los servicios que ofrece el Restaurante La Estancia, son los que usted espera?

Nada Muy poco Poco Regular Suficiente

Explique: _____

Anexo 15. Instrumento para entrevista interna



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Análisis de la Comunicación Corporativa
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA INTERNA:

Instrucciones:

Por favor responda a la siguiente entrevista. Su opinión es importante para estructurar una propuesta de comunicación interna y externa en el Restaurante La Estancia (Administración y Restaurantes).

Datos Generales: Edad _____ Nivel Académico, _____
Dirección _____ Estado Civil _____ Tiene hijos, Cuantos _____
Ingresos de Q2,000 a Q3,000.00 _____ de Q3,000 a Q4,000.00 _____ de Q4,000.00 a
Q5,000.00 _____ o mas _____

1. ¿Existe en Restaurante La Estancia un documento de verificación para la comunicación interna?

Sí

No

2. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un documento de verificación para la comunicación externa?

Sí

No

3. ¿Existen en Restaurante La Estancia, canales de comunicación para que se comuniquen entre la administración y Restaurantes?

Sí No

Si su respuesta es positiva cuáles son esos canales: _____

4. ¿Dentro del Restaurante La Estancia que factores considera que afectan para tener una buena comunicación?

Económicos Sociales Culturales Burocracia

Otros, especifique: _____

5. ¿Existe en Restaurante La estancia, un departamento de comunicación interna y externa para que mantenga informados a los colaboradores de las políticas de la Empresa?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa _____

6. ¿Existe en Restaurante La estancia, un departamento de Relaciones Públicas para la comunicación interna y externa?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa: _____

7. ¿Existe en Restaurante La Estancia, una estrategia de Comunicación para que los colaboradores traten bien a los clientes de los Restaurantes?

Sí No

Si su respuesta es **no** quién se encarga de la comunicación tanto interna como externa: _____

8. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un área o departamento donde los clientes se puedan quejar?

Sí

No

9. ¿Existe en Restaurante La Estancia, un departamento de capacitación para que los colaboradores se traten bien entre sí y por ende que traten bien a los clientes?

Sí

No

Explique: _____

10. ¿Existe constante Publicidad interna de parte de Mercadeo y publicidad, para que los clientes se enteren de las promociones o publicidad dentro del Restaurante?

Suficiente

Poco

Muy poco

Nada

Explique qué Publicidad:

Volantes

Afiches

Circuito cerrado de TV.

Circuito cerrado de Radio

Bifoliales o trifoliales

En el Menú

11. ¿Existe constante supervisión en los Restaurantes de parte del departamento de Mercadeo y Publicidad, para que los colaboradores hagan llegar de manera adecuada las promociones o Publicidad a los clientes?

Sí

No

Explique: _____

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza Mercadeo y Publicidad, para hacer llegar los mensajes Publicitarios a los clientes.

TV. abierta TV. Cable Periódicos Nacionales Periódicos locales

Redes sociales Radio Revistas Volantes Vallas Mupis

Página Web Afiches Otros

Anexo 16. Instrumento para observación



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Análisis de la Comunicación Corporativa
M.A. Ana Elisa Gudiel

No.	Aspectos Observados	Descripción
1	Mapa de ubicación	12 Calle, 7-69. Zona 9 Plazuela España, Avenida Reforma 06-67 Zona 10 y el de Majadas Zona 11 Centro Comercial Vía Majadas
2	Alrededores: Tipos de casas Comercios Otras instituciones Interacción institución-ve- Cindario.	en el Restaurante de la Zona 9, al lado izquierdo se encuentra una Iglesia que hace juego con la arquitectura del Restaurante y continuo a la iglesia se encuentra un edificio de oficinas, a la derecha, se encuentra la perfumería fetiche, que por el perfil de su mercado objetivo le conviene al Restaurante, enfrente del otro lado de la calle está otro edificio de oficinas que también le favorece por las personas que trabajan en los alrededores, en el Restaurante de la Avenida Reforma Z. 10, al lado izquierdo se encuentra un edificio de Oficinas y al costado derecho, se encuentra la embajada de Estados Unidos y enfrente del otro lado de la Calle, se encuentra el Banco de los Trabajadores, por lo que se

		pudo observar que el punto es estratégico y en el Restaurante de Majadas en la Z. 11, se encuentra el Centro Comercial Vía Majadas y alrededor hay Empresas de reconocido prestigio que le benefician al Restaurante.
3	Percepciones al ingreso inmediato de la institución	La Percepción que da al entrar al Restaurante es que es de un nivel socioeconómico C+ y que es de estilo Campo por el nombre, los colores, la Arquitectura, los Cuadros y los Accesorios que utilizan para decorar las paredes.
4	Relación de las instalaciones con el tipo de trabajo de la institución	La Relación es mas enfocada a un Restaurante de lujo y de Campo, pero adaptado a la Ciudad, porque los meseros se visten con uniforme normal sin resaltar el estilo de Campo
5	Identificación y descripción de los ambientes de la institución.	Los ambientes son agradables y de una combinación entre estar en el Campo y la Ciudad, la Cocina es estilo Campo porque cocinan con leña y los baños son moderno al estilo de la ciudad.
6	Manera de recibir y atender al público.	Se esmeran por darle buena atención al Público, desde que comienzan a entrar hasta que salen del Restaurante.
7	Formas en las cuales se reflejan la misión y la visión de la institución.	No tienen Pública la Misión y la Visión, sin embargo la Licda. Xiomara Villela del Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de explicárselas cuando contrata personal.
8	Percepciones del ambiente laboral	El ambiente laboral en las oficinas es más cómodo y de mejor comunicación entre los colaboradores que el de los Restaurantes, debido a que su trabajo consiste en estar sentados y escribiendo en las computadoras, mientras que en

		los Restaurantes pasan el mayor tiempo parados y no pueden comunicarse entre si, por atender a los Clientes.
9	Mensajes que acentúan las características de la institución.	Los Mensajes que acentúan es brindar un buen servicio al cliente, hacer un equilibrio con los precios de la competencia y mantener la calidad de sus productos y servicios.
10	Otros aspectos relevantes.	La mayoría de Chefs son traídos de afuera del País principalmente de Uruguay de donde es Originario el dueño don Carlos Castelli.