

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE FLUJOS COMUNICATIVOS Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS		
SUBTITULO	CASO RESTAURANTE LA SPAGHETTATA		
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Bohórquez Losada, Mónica Rocío		
	Fuentes Domínguez, Cindy Paola		
	Persand Archbold, Ivonne Patricia		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Comunicación interna		Cultura organizacional
	Flujos de comunicación		Proceso de cambio
	Comunicación estratégica		Clima organizacional
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El presente trabajo de grado busca fortalecer desde las posibilidades de la Comunicación Organizacional Interna y mediante el desarrollo de una estrategia integral en este campo, la comunicación y relaciones que se dan entre el Restaurante La Spaghetтата, sus líderes y su equipo de colaboradores, lo cual tendrá un claro impacto en el conocimiento y apropiación de la cultura corporativa, las políticas de servicio y atención al cliente y el clima laboral y de trabajo colaborativo que se da entre los miembros de la compañía, aspectos que al comienzo del acompañamiento no estaban funcionando de manera adecuada.</p>		
<p>Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.</p> <p>De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.</p>			

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL
MEJORAMIENTO DE FLUJOS COMUNICATIVOS Y CAPACITACIÓN DE LOS
EMPLEADOS - CASO RESTAURANTE LA SPAGHETTATA**

MÓNICA ROCÍO BOHÓRQUEZ LOSADA

CINDY PAOLA FUENTES DOMÍNGUEZ

IVONNE PATRICIA PERSAND ARCHBOLD

ASESOR DEL PROYECTO

JEANNETTE MERCEDES TORRES FLÓREZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
CHIA, CUNDINAMARCA
JULIO DE 2012**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL
MEJORAMIENTO DE FLUJOS COMUNICATIVOS Y CAPACITACIÓN DE LOS
EMPLEADOS - CASO RESTAURANTE LA SPAGHETTATA**

MÓNICA ROCÍO BOHÓRQUEZ LOSADA

CINDY PAOLA FUENTES DOMÍNGUEZ

IVONNE PATRICIA PERSAND ARCHBOLD

**PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORAS
SOCIALES Y PERIODISTAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
CHIA, CUNDINAMARCA
JULIO DE 2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN: _____

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

DEDICATORIAS

Primero que todo queremos agradecerle a Dios por encontramos a las tres en un mismo camino, por permitir que creciera esta gran amistad y conocer que los verdaderos amigos están en todo momento. Hoy, especialmente le agradecemos por darnos la satisfacción de ver hecho realidad este proyecto y sueño, por el que tanto nos esmeramos.

De igual manera, agradecemos a nuestros padres, que nos apoyaron en todo momento y a quienes les debemos las mujeres de bien que somos y las futuras profesionales en las que pronto nos convertiremos.

A Jeannette Torres, mil gracias por su compromiso y entrega total, porque más que una tutora fue una amiga y maestra para nosotras. Siempre estuvo en el momento que la necesitamos, dispuesta a apoyarnos, corregirnos, enseñarnos e incluso animarnos.

A la Facultad de Comunicación y a la Universidad de La Sabana gracias por la formación integral, la calidad humana y los maravillosos profesores con los que tuvimos el privilegio de aprender y crecer tanto personal como académicamente. Gracias por ese toque diferenciador que sólo La Sabana da.

RESUMEN

El presente trabajo de grado busca fortalecer desde las posibilidades de la Comunicación Organizacional Interna y mediante el desarrollo de una estrategia integral en este campo, la comunicación y relaciones que se dan entre el Restaurante La Spaghattata, sus líderes y su equipo de colaboradores, lo cual tendrá un claro impacto en el conocimiento y apropiación de la cultura corporativa, las políticas de servicio y atención al cliente y el clima laboral y de trabajo colaborativo que se da entre los miembros de la compañía, aspectos que al comienzo del acompañamiento no estaban funcionando de manera adecuada.

ABSTRACT

This graduation assignment seeks to strengthen the communication and relationships that occur within La Spaghattata Restaurant, between their leaders and their team of collaborators. This is achieved through the development of a comprehensive strategy in this field from the internal organizational communication perspective and its possibilities. The strategy clearly impacts on knowledge and appropriation of corporate culture, customer service policies, work environment and collaboration between the members of the company; elements which were not articulated properly at the beginning of the accompaniment.

CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1. ANTECEDENTES	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1 INICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	13
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	17
3.3.1 CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	19
3.3.2 FLUJOS DE COMUNICACIÓN	21
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3.6 IDENTIDAD CORPORATIVA	26
3.7 VALORES CORPORATIVOS	28
3.8 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	29
3.9 FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN	31
3.10 LIDERAZGO	32
3.11 PROCESO DE CAMBIO	33
3.12 PROCESO DE NEGOCIACIÓN	36
3.13 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	38
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	42
4.1 OBJETIVO GENERAL	42
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
5. JUSTIFICACIÓN	43
6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	45
6.1 FASE I: CONTEXTUALIZACIÓN	45
6.2 FASE II: DIAGNÓSTICO	51

6.3 FASE III: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	66
6.4 FASE IV: REALIZACIÓN Y ENTREGA	74
6.5 FASE V: RESULTADOS	74
7. RECOMENDACIONES	83
7.1 PRESENTACIÓN MULTIMEDIA	83
7.2 CAFÉ CON EL GERENTE	84
7.3 CLUB DE EGRESADOS	84
7.4 PROGRAMA DE INCENTIVOS	85
7.5 CARTELERAS	86
7.6 EVALUACIÓN DE IMPACTO	86
8. CONCLUSIONES	87
9. ANEXOS	89
9.1 FORMATO ENCUESTA DE PERFILES	89
9.2 RESULTADOS ENCUESTA DE PERFILES	91
9.3 FORMATO EVALUACIÓN CHARLA DE LIDERAZGO	97
9.4 FORMATO EVALUACIÓN MANUAL REGLAMENTO INTERNO	98
9.5 PENDÓN	100
9.6 FOLLETO	101
9.7 MANUAL DE REGLAMENTO INTERNO	101
9.8 STORY BOARD VIDEO	101
9.9 STORY BOARD MULTIMEDIA	101
9.10 VIDEO	101
9.11 DIPLOMA	101
9.12 EVALUACIONES FÍSICAS IMPLEMENTADAS	101
9.13 FOTOS IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA	102
10. REFERENCIAS	107

INTRODUCCIÓN

Este grupo de estudiantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana, ha seleccionado la modalidad de desarrollo empresarial como una opción interesante y válida dentro del espectro de posibilidades para obtener el título profesional, a través de la cual es posible contribuir al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Es necesario tener en cuenta que la gestión de la comunicación en las organizaciones colombianas ha ganado gran fuerza, convirtiéndose en una aliada estratégica de las empresas en sus procesos y relaciones tanto internas como externa, además del significativo aporte a la resolución de problemas y al cumplimiento de los objetivos comerciales y sociales de las diferentes organizaciones. Por lo tanto, hoy día, más que representar un lujo, la Comunicación Organizacional se ha convertido en una necesidad para cualquier tipo de organización.

Cabe recalcar la permeabilidad y flexibilidad que ofrece la Comunicación a las organizaciones, convirtiéndose en una herramienta que además de facilitar el diálogo y la interacción, permite mantener a todo el talento humano motivado, conectado con la organización y con sus procesos de cambio como lo menciona Veliz (2006).

En relación con lo mencionado anteriormente, el Restaurante *La Spaghetтата* toma conciencia de la necesidad de incursionar en la Comunicación Estratégica para, a partir de esta, contribuir al desarrollo, conocimiento y capacitación de su talento humano. Para esto desea entrar en la dinámica de implementación de estrategias de comunicación que faciliten y mejoren el aprendizaje de la cultura organizacional que se vive en la compañía y de su ambiente laboral como tal.

El presente trabajo está dividido en dos partes. Una parte teórica que corresponde a la documentación y contextualización necesarias de los conceptos principales e

indispensables para aplicar la parte práctica, de manera que sirvan de apoyo a ésta. La segunda parte está compuesta por un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) desarrollado para el Restaurante *La Spaghetata* y que busca dar solución a diferentes problemas de Comunicación básicamente de índole interno como lo son: flujos de comunicación débiles, desconocimiento de funciones y responsabilidades y poca apropiación de la cultura corporativa de la organización que en sí requería de un re direccionamiento de acuerdo con los objetivos y metas trazados por la compañía para el corto y mediano plazo.

1. ANTECEDENTES

Después de 25 años en el negocio del sector restaurador, La Spaguetтата desea implementar nuevos procesos de comunicación que brinden mayor sentido de pertenencia y claridad en el desarrollo de las funciones de los empleados de la organización, ya que es fundamental promover el excelente servicio y buen desempeño de todo el equipo de trabajo para lograr personal capacitado que fortalezca y enriquezca la imagen de la empresa.

Debido a lo anterior, las directivas aceptan la asesoría de un grupo de consultoras junior en Comunicación Organizacional para que apoyaran este proceso y contribuyeran a la creación de un plan estratégico que diera solución a los problemas en los flujos comunicativos y a la falta de estructuración que se presentaban al interior de la organización.

Por esto el ingeniero industrial Carlos Julián Valencia, asesor del Instituto Visión de la Universidad de La Sabana, para ese momento, recomendó a las estudiantes de Comunicación Social y Periodismo, debido al conocimiento de sus habilidades por el trabajo desarrollado en la empresa Ingeniatur Limitada, durante el seminario optativo en Comunicación Organizacional en el primer semestre del 2010.

Carlos Julián Valencia, tenía contacto con el restaurante La Spaghetтата, pues es el encargado de asesorar a la compañía en el tema de calidad. Es importante evidenciar que el restaurante está buscando implementar los procesos exigidos por la norma ISO 9001, para lo cual se apoya en el conocimiento que los comunicadores organizacionales tienen sobre este ámbito, para hacer que la estandarización de los procesos sea efectiva y compartida por los empleados, involucrando todas las áreas y manteniendo un clima organizacional óptimo.

Partiendo de una entrevista inicial con el gerente del restaurante y el coordinador de calidad, se identificó la necesidad de la organización de contar con el apoyo de la comunicación como aliada para facilitar el conocimiento, difusión de la cultura organizacional y de los procesos propios de *La Spaghetтата*.

Además, el Señor Orlando Carvajal, Gerente General de la empresa, demostró una clara convicción de que la comunicación es la vía para el crecimiento, desarrollo y salida del estancamiento interno que está viviendo la empresa y que empezaba a tener impacto en la calidad del servicio y atención a sus clientes de muchos años.

Así, se gesta la oportunidad de apoyar a la organización en el diseño de la estrategia de comunicación interna, que al tiempo sirve al equipo de estudiantes como opción para adelantar su trabajo de grado. Del momento inicial a la culminación de este trabajo, ha transcurrido en promedio un año y medio de trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Restaurante La Spaghetтата no ha contado hasta la fecha, con ninguna iniciativa de Comunicación Organizacional. El equipo de trabajadores no conoce los componentes fundamentales de la cultura organizacional, tampoco tienen claro ni delimitadas sus funciones dentro de la Compañía, ya que nunca se les han informado formalmente.

La comunicación entre las personas que integran el grupo de trabajo del restaurante es pobre e ineficiente. La poca información que reciben de los directivos se da vía oral y la consideran insuficiente, como lo manifestaron los empleados en los distintos momentos en que fueron abordados para el presente trabajo. Esto se ve reflejado en un deficiente clima organizacional, en la falta de claridad respecto a las funciones y metas comunes, y en una comunicación informal donde priman el rumor y los chismes como principales voceros.

2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La sistematización del problema planteado se puede realizar mediante las siguientes preguntas:

- ¿Está satisfecha la alta gerencia de La Spaghetтата con la cultura corporativa actual o requiere modificarla frente a los nuevos objetivos y retos frente al mercado?
- ¿Cómo lograr dar a conocer la cultura e identidad del restaurante entre sus trabajadores de manera efectiva?
- ¿Conocen y practican los empleados de La Spaghetтата los valores corporativos?
- ¿Se transmite claramente al equipo de colaboradores las funciones, retos y metas que cada uno y como equipo deben cumplir?
- ¿Existen mecanismos de retroalimentación entre líderes y colaboradores?

3. MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión de este Proyecto de Grado y la creación del Plan Estratégico de Comunicación (PECO) se hace necesario abordar y profundizar en la concepción de ciertos conceptos, con el fin de abordar autores especializados en nuestra temática de trabajo, tomar lo mejor de cada postura y enriquecer los conceptos fundamentales con nuestra mirada de comunicadoras en formación, de manera que haya un aporte relevante al desarrollo de la estrategia para el restaurante.

3.1 INICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para empezar a hablar de comunicación organizacional primero es necesario mencionar que la comunicación se encarga del estudio de las relaciones comunicativas del hombre con su entorno y con la sociedad. Esto conlleva a tener en cuenta que la comunicación está presente en todas las esferas y dimensiones de la sociedad. López (2011)

Por tanto, se puede afirmar que la comunicación organizacional es un sub-campo de la disciplina de la comunicación, y como tal permite que toda empresa, sin importar su tipo (privada o pública) o su razón social, esté en constante relación con sus públicos y tenga que abarcarla o gestionarla en el momento menos pensado.

Por lo anterior, es importante ver que la comunicación en las empresas empezó a surgir en Europa con la problemática social durante la Revolución Industrial. Fue en esa época que se trabajó en la comunicación de una sola vía, es decir, solamente se hacía la divulgación de la información, sin obtener retroalimentación alguna.

Más adelante, surgió la comunicación descendente, pues se empezó a tener en cuenta la información oficial que provenía de la alta gerencia, y que iba dirigida al

resto de los empleados. López (2011) afirma que las relaciones humanas dentro de las empresas provocaron un desarrollo de la comunicación, dando como resultado una mayor interacción con los colaboradores, pues se tenía en cuenta la opinión de los mismos, generando de esta manera una comunicación ascendente, es decir, de doble vía.

En los años cuarenta del S. XX, Abraham Maslow planteó un concepto en las organizaciones basado en la relación entre motivación y productividad, generando de esta forma un pilar fundamental para la comunicación organizacional, pues los empleados de una empresa se rigen por la comunicación y tienen en cuenta la motivación que ésta genere. Lozada (2004).

Por otro lado, el concepto de comunicación organizacional continuó surgiendo cuando apareció la comunicación horizontal, lo cual se presentó por la necesidad de los empleados de relacionarse con los demás y generar flujos de comunicación acordes a su nivel de interacción.

Lo anterior permitió que se pudiera ver a la empresa como un sistema, donde todas las partes que la conforman (personal, áreas, directivos, clientes), tienen relación constante para que pueda llevarse a cabo la actividad propia de la misma con mayor efectividad. Desde el punto de vista de la comunicación, la teoría de los sistemas permite empezar a apreciar el concepto de cultura organizacional pues ésta depende en su totalidad del funcionamiento interno de la empresa y de las relaciones que se presenten en el interior de la entidad.

Se hace necesario conocer los inicios de la comunicación en las empresas, para entender o ver la verdadera problemática que presenta el restaurante La Spaghetтата, donde la comunicación generalmente es en una sola vía. Teniendo en cuenta los avances que ha tenido el concepto de comunicación es importante pensar que este proyecto de grado busca generar beneficios en el restaurante en cuanto a formas de comunicar, propiciando la comunicación de todos los miembros de la organización, como lo propone López.

Además, como lo propone Lozada, la comunicación en las empresas se basa en las relaciones que se puedan presentar entre sus miembros y la motivación que reciban para dar un resultado óptimo. El grupo de comunicadores está de acuerdo con este planteamiento, teniendo en cuenta que éste puede ser el medio ideal para que los trabajadores se comuniquen entre ellos y sus directivos, y puedan cumplir los objetivos estratégicos del restaurante.

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es la aglomeración de mensajes que se transmiten, crean e intercambian entre los miembros de una organización, el entorno y los clientes externos. Fernández (1999).

Sin embargo, la Comunicación Organizacional se puede abordar desde dos perspectivas específicas: interna y externa, esta debe ser utilizada en las organizaciones al menos en el momento específico para resolver un problema comunicativo. Lo anterior generaría una necesidad de gestionar la comunicación en las empresas. Como afirma Castro (2007): “Concebir la gestión sobre la base de la Comunicación Corporativa, sea cual sea la empresa o la organización para la que se trabaje, supondría, al fin y al cabo, una alternativa innovadora que ayudaría a generar buenos resultados” (p.10).

Cuando se habla de comunicación organizacional se busca intervenir en varios temas dentro de una organización. Entre estos se encuentran: relaciones públicas, relaciones con los medios, desarrollo de identidad corporativa, comunicación financiera, comunicación de crisis, cultura organizacional, identidad corporativa, entre muchos otros. Lo anterior demuestra que la comunicación organizacional es una especialidad y por ende hay subespecialidades que contribuyen a atacar la estrategia general.

Es por esto que la comunicación en la empresa es una herramienta que funciona como una estrategia para dar un valor agregado a la compañía en el entorno competitivo en el que funciona el mercadeo actualmente.

Por otro lado, queda claro que el objetivo de la comunicación corporativa y organizacional es trabajar por la empresa en su totalidad, con sus ventajas y dificultades en el entorno empresarial en el que se mueve. Es por esto que la comunicación organizacional está relacionada con la dirección máxima de la empresa, generando que los resultados de la gestión de la comunicación sean los resultados de la dirección general. Castro (2007).

Cabe resaltar que la comunicación en las organizaciones debe contar con las siguientes características: ser dinámica, planificada y concreta. Castaño (2004). Esto permite unificar la compañía siempre y cuando no se deje de lado la opinión de los colaboradores, dando lugar a una retroalimentación o feedback.

Es necesario tener en cuenta que la comunicación organizacional es la que permite que todos los elementos funcionen correctamente, es decir, estén unidos y en equilibrio. Con el fin de que la misma pueda dar a conocer a los empleados información de gran relevancia como lo son las políticas, procedimientos, reglamento interno, etc.

Es necesario tener en cuenta que la comunicación organizacional es la que permite que todos los elementos funcionen correctamente, es decir, estén unidos y en equilibrio. Con el fin de que la misma pueda dar a conocer a los empleados información de gran relevancia como lo son las políticas, procedimientos, reglamento interno, etc.

El equipo de trabajo está de acuerdo con Castro en que la Comunicación está presente en todas las organizaciones, el punto es gestionarla y utilizarla como una herramienta que impacta positivamente a la organización en cuanto involucra a la empresa en su totalidad.

Evidentemente la Comunicación Organizacional puede ser la mejor opción a la problemática del proyecto de grado puesto que si se gestiona de la manera apropiada se podrían resolver las fallas existentes en cuanto a delimitación de funciones, flujos de comunicación entre otros, ya que como lo acota Castro la comunicación impacta a la organización en su totalidad.

3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

La comunicación interna está netamente dirigida al cliente interno, es decir, a los colaboradores de cualquier compañía, quienes deben involucrarse constantemente en alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. Muñiz (2010).

Además, la comunicación interna permite que todos los niveles de la organización tanto directivas como colaboradores, tengan una visión clara de los mensajes, generando así una alineación de conceptos para que entre todos, se mejore la actividad de la empresa, pues los mensajes llegan con mayor claridad aumentando la productividad y la motivación de los empleados, que finalmente se traduce en rentabilidad. Muñiz (2010).

Entre las ventajas que trae la comunicación interna en las organizaciones se encuentra un equipo humano más estable, pues se maneja la motivación y se establece así, una fidelización del cliente interno, quien permite que la actividad a la que se dedica la empresa funcione correctamente.

La función principal de la comunicación interna como lo menciona Villafañe (1993): es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (p. 239). Hoy en día, este planteamiento ha ganado gran aceptación y fuerza, puesto que la Comunicación Interna pasó de limitarse a la transmisión de datos e información a ocupar un rol estratégico y transversal en las organizaciones.

Sin lugar a duda, la comunicación interna contribuye al éxito y logro de los objetivos estratégicos puesto que fomenta temas como: motivación laboral, optimización del clima organizacional, construcción y fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional entre otros.

De igual manera promueve la comunicación eficaz y la interacción entre los diferentes niveles de la compañía, mejorando de esta manera los flujos de comunicación y contrarrestando los conflictos internos.

En palabras de La Porte (2001) “La Comunicación Interna puede ayudar a clarificar competencias y transmitir una visión unitaria” (p. 137). De esta manera se genera un engranaje al interior de la empresa, optimizando el clima laboral puesto que ya no se presentan conflictos respecto a las funciones de las diferentes áreas.

Se pueden considerar 4 objetivos principales de la Comunicación Interna. Reyes (s/f):

1. Implicación del personal
2. Armonía en las acciones de la empresa
3. Cambio de actitudes
4. Mejora de la productividad

La implicación del personal como objetivo de la Comunicación se refiere a la motivación de los empleados en los diferentes aspectos y a través de diversos mecanismos, lo cual finalmente se refleja en su sentido de pertenencia e identidad respecto a la empresa. Igualmente busca acercar a toda la compañía generando espacios de integración e interconectividad para generar unidad de esfuerzos.

La armonía en las acciones de la empresa implica una correspondencia en el actuar de las diferentes áreas y/o dependencias de la compañía respecto a los objetivos estratégicos.

Por su parte, el cambio de actitudes es uno de los objetivos de la comunicación interna en cuanto este facilita la adaptación a los diferentes procesos de cambio que se viven en las empresas evitando así situaciones traumáticas y haciendo partícipe de este a todo el personal.

Por otro lado, la Comunicación Interna mejora la productividad pues el personal se siente más implicado con la compañía. Además, la optimización de esta y la

relación entre los diferentes departamentos contribuyen a la mejora de la comunicación y todo esto se ve reflejado en la productividad.

En general se puede decir que el concepto de Comunicación Interna es clave para dicho proyecto dado que como lo mencionó el abordado Muñiz, la Comunicación Interna contribuye a que el equipo de trabajo tenga una visión clara de la organización, también contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Igualmente como agrega La Porte, la comunicación interna efectivamente ayuda a clarificar competencias y a generar una visión unitaria al interior de la empresa lo cual se hace necesario en el caso de La Spaghetтата donde se presentan fallas en temas de delimitación de funciones, cultura organizacional y flujos de comunicación entre otros.

3.3.1 CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

La principal función de los canales de comunicación es facilitar un efectivo procesos de comunicación que conlleve a la comprensión de las diversas labores al interior de la empresa. También contribuyen a la transmisión de mensajes que posibilitan una mejor comprensión de la organización y de los diferentes roles al interior de esta. Kreps (1990).

Es importante tener en cuenta la conexión entre dos aspectos al momento de transmitir la información:

1. El mensaje: Si el mensaje en sí es erróneo no será bien recibido, aunque se difunda de la mejor manera.

2. La forma en que se transmite. Si la decisión o idea no se transmite de la mejor manera o por el mejor canal, el problema es de la comunicación en cuanto falló en su transmisión.

Existen dos canales de Comunicación complementarios al interior de las organizaciones:

1. **Canales formales ó canales oficiales:** Transmite mensajes oficiales de la organización.
2. **Canales informales:** corresponden a la necesidad natural del hombre de comunicarse y corresponden a fuentes no oficiales. La principal forma de comunicación informal es el rumor.

Rumor: Información falsa que es divulgada entre los miembros de las organizaciones, gana fuerza en la medida que es repetido y puede llegar a afectar gravemente a la organización.

Características del rumor. Chaves (2011):

- Se desconoce el origen.
- Se toma como verdad.
- Se lo considera una noticia.
- Satisface fantasías de la gente.
- Manipula conductas.

Un rumor será exitoso si las convicciones de los integrantes de las organizaciones son débiles y si la Comunicación Interna de la organización presenta graves fallas. Ante la presencia de un rumor lo más conveniente es actuar rápidamente, determinar las causas de éste y enviar mensajes claros.

Retomando el concepto de canales de comunicación es de resaltar que estos posibilitan una mejor comprensión de la organización y de los diferentes roles al interior de la misma como lo mencionó el autor Kreps. Esta acepción encaja y contribuirá a dar respuesta a la problemática de dicho proyecto puesto que como se mencionó con anterioridad, en La Spaghetata no hay una delimitación de funciones definida y gran parte de los empleados no tiene clara la razón de ser del negocio, su visión, objetivos y metas.

Respecto a los canales formales e informales de comunicación el equipo de consultoras esta de acuerdo con la definición trabajada por Villafañe. Además busca contribuir al fortalecimiento de los canales formales de comunicación, fortaleciendo así el proceso comunicativo y desvirtuando los rumores y otros tipos de comunicación informal que afectan a la organización.

3.3.2 FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Existen principalmente cuatro clases de direcciones en las que fluye la comunicación al interior de las organizaciones. Del Pozo, (1997).

1. Vertical se clasifica en dos variantes:
 - Descendente: Este flujo de comunicación inicia en la dirección de la institución hacia el resto de la organización en sentido descendente.

El objetivo principal de este tipo de comunicación es fortalecer la cultura organizacional y reducir la posibilidad de que se presenten rumores u otros tipos de comunicación informal.

De igual manera señala otros importantes objetivos. En primer lugar se refiere a asegurar que todos los empleados entiendan y conozcan los principios y fines de la organización. Por otro lado menciona la importancia de generar un ambiente de credibilidad y confianza al interior de la

empresa. Por último es igualmente importante fomentar la participación de los empleados en los proyectos de la organización.

- Ascendente: Inicia en los empleados de los niveles inferiores y se transmite a los empleados de niveles superiores.

Entre los objetivos de este tipo de comunicación cabe resaltar que funciona como fuente de retroalimentación, lo cual permite a los empleados de los niveles inferiores expresar sus opiniones y comunicarse con los niveles superiores. De igual manera fomenta la participación y compromiso de los empleados con la organización. Villafaña (2008)

2. Horizontal: Esta comunicación se da entre empleados de la misma área y entre departamentos situados al mismo nivel.

Una óptima comunicación de este tipo debe favorecer la comunicación e intercambio dentro y entre departamentos. Igualmente debe propiciar la participación de los empleados en los diferentes proyectos de la empresa

3. Transversal: Este flujo se presenta en todos los niveles de la organización. Su principal objetivo es establecer un lenguaje común entre toda la organización.

Respecto a los flujos de comunicación el proyecto busca fortalecer y trabajar a todos los niveles, tanto horizontal como vertical. Con el fin de mejorar y fortalecer el proceso comunicativo y fomentar una comunicación transversal al interior de la compañía.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional, como la definen Elías y Mascaray (2000) Es un “sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización” (p. 74). La cultura organizacional también actúa como una guía de comportamiento para los empleados pues genera influencia en cuanto que son parte de la empresa, es decir, la cultura organizacional determina las actuaciones y respuestas de las organizaciones.

La cultura es construida, tanto por los empleados, como por las empresas. Es fundamental que los colaboradores se adapten a la empresa de la misma manera que la cultura organizacional se debe adaptar a ellos, puesto que ésta implica una construcción mutua. Del Pozo (1997) señala que en esta construcción ambos generan significados y le dan interpretaciones propias de la identidad corporativa.

De igual manera, la cultura organizacional, también llamada ambiente de trabajo, es un conjunto de normas, creencias, suposiciones, valores que tienen en común los miembros de una misma compañía. Por tanto, es el ambiente en el que están inmersos los colaboradores y es característica propia de cada compañía, pues depende de la relación que exista entre las partes del sistema y tiene en cuenta el modelo de comunicación que se establezca anteriormente. Davis y Newstrom, (2008).

Por otro lado, Capriotti (2009). “La cultura de una organización es el conjunto de códigos compartido por todos” (p. 24). Por tanto, los empleados deben conocer dicha cultura propia de la compañía para vivenciarla, interiorizarla y reflejar lo que la compañía quiere mostrar tanto al interior como a nivel externo de la organización. Adicionalmente el autor menciona que la Cultura Corporativa consta de tres componentes:

1. Creencias: Constituidas por las presunciones básicas que los empleados tienen sobre los diferentes aspectos de la organización.

2. Valores: Son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la empresa.
3. Pautas de conducta: Representan los modelos de comportamientos observables en los empleados.

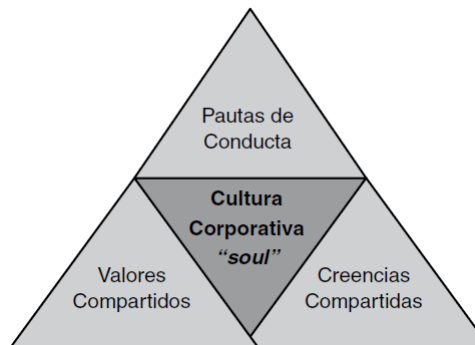


Figura 1. Componentes de la Cultura Corporativa: Tomado del libro: Branding Corporativo. (p. 24)

En adición la cultura corporativa es esencial para definir el ambiente laboral en una organización y como tal se construye a través del tiempo, pues depende de los empleados y de aspectos como valores, creencias, costumbres y características propias de la compañía y su entorno.

Es preciso resaltar la equivalencia de conceptos entre los autores Capriotti y Elías y Mascaray, puesto que hablan del mismo concepto aunque lo denominan de manera diferente. El primero lo considera Cultura Corporativa mientras los segundos hablan de Cultura Organizacional. Cabe afirmar la unidad de concepto puesto que llegan al mismo punto, la cultura es el conjunto de creencias y valores compartido por los integrantes de la organización. Por su parte Del Pozo adiciona que la cultura se construye a través del tiempo e involucra al personal de la empresa.

Partiendo de las acepciones que sobre Cultura dan Capriotti y Elías Y Mascaray en este proyecto se busca incentivar una construcción mutua de la cultura, difundirla

mejor entre los empleados para que a futuro se pueda hablar de una cultura fuerte, consolidada y realmente vivenciada.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima constituye las percepciones y opiniones de los empleados respecto al ambiente de trabajo. Éste se ve afectado por las diferentes situaciones que se presentan al interior de la organización, evidenciando así su característica cambiante en el tiempo. De igual manera éste afecta a la organización.

Por otro lado, cabe recalcar que el clima organizacional constituye un elemento temporal y cambiante en las organizaciones, siendo muchos los factores que entran en juego.

Cabe mencionar la estrecha relación entre los conceptos satisfacción, motivación y clima organizacional. Estos están directamente relacionados pues en cuanto mayor sea el grado de satisfacción de los empleados y su motivación, el clima organizacional va a ser más favorable.

En adición el clima organizacional es la percepción que tiene una persona sobre su trabajo, la productividad, la motivación existente, las labores que desarrolla, etc. Además, este es un determinante del comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo ya que puede llegar a repercutir directamente en la productividad y resultados. Martínez (2003).

Teniendo en cuenta la anotación de Martínez, es necesario percibir el clima organizacional en el restaurante como primera instancia para llevar a cabo el proyecto, pues se debe determinar cómo es el ambiente de trabajo dentro de lugar y evaluar si una de las causas para que exista un problema comunicativo serio, es el mal ambiente que se registra entre los colaboradores.

Se hace necesario evaluar la percepción de cada persona que pertenece a la organización como medida para iniciar el proyecto de grado y de esta manera buscar de raíz el problema comunicativo y sus posibles causas. Por esto consideramos, como afirma Martínez, que es muy relevante llegar a determinar qué clase de clima se enfrenta en una organización y basados en la percepción del mismo llegaremos a encontrar posibles problemas para dar una solución asertiva.

3.6 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad es la esencia de las empresas. Al igual que los seres humanos, las empresas tienen atributos identificadores y diferenciadores que las hacen únicas. Existen muchos atributos pero son tres principalmente los que definen su identidad. Villafañe (2008).

1. La historia de la organización. Este es un atributo que contribuye a la identidad en cuanto representa la relación personas- hitos- acontecimientos de la organización a través del tiempo.
2. El proyecto empresarial. Pese a que se mantiene en constante cambio es considerado un atributo diferenciador, ya que involucra aspectos como filosofía corporativa, principios de acción y políticas de gestión.
3. La cultura organizacional. Establece los comportamientos propios de la organización.

Capriotti (2009). Propone una acepción de identidad complementaria a la desarrollada anteriormente. La identidad es la personalidad de la organización. Contiene características centrales, perdurables y propias de la organización, donde se identifica y se diferencia de las demás empresas.

Adicionalmente menciona que la identidad consta de dos componentes. Por un lado habla de la Cultura Corporativa, constituye el alma de la organización y representa lo que la entidad es. Por el otro lado menciona la Filosofía Corporativa es decir la mente de la empresa y representa lo que esta quiere ser

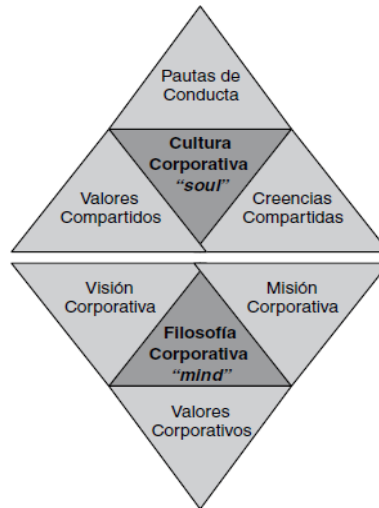


FIGURA 2. Componentes de la Identidad Corporativa: Tomado del libro: Branding Corporativo. (p.23)

Cabe mencionar que la identidad influye en las decisiones y acciones de la organización pues estas deben estar relacionadas con la identidad evidenciando así coherencia organizacional.

El grupo de consultoras se encuentra de acuerdo con la definición de identidad que plantean los autores Capriotti y Villafañe, en cuanto los dos concuerdan al mencionar que la Identidad es lo que hace diferente y únicas a las empresas. El primero refiriéndose a la identidad como la personalidad de la organización y el segundo denominándola la esencia de la empresa. Igualmente concuerdan al mencionar que la identidad tiene atributos o características identificadoras y diferenciadoras.

El concepto Identidad es aplicable al proyecto en cuanto es vital que los empleados se encuentren identificados y sientan sentido de pertenencia con su lugar de trabajo. Se buscará que los empleados conozcan la historia del

restaurante, el proyecto empresarial, vivan día a día la cultura organizacional. Además de conocer y compartir las metas y objetivos de La Spaghetтата.

3.7 VALORES CORPORATIVOS

Son un conjunto de creencias compartido por la organización y común a todos los miembros de la organización. Establece comportamientos al interior de la organización en cuanto guían la manera de hacer las cosas al interior de la empresa, sus relaciones y trato con los diferentes públicos.

Los valores deben inculcarse desde el momento de vinculación a la organización y hacer refuerzo constante de estos para que no se queden en los manuales o escritos, sino que los empleados realmente los vivan, los compartan y se identifiquen con estos.

Los valores pueden agrupar básicamente en dos grupos, Capriotti (2009):

1. Valores y principios profesionales: Directamente relacionados con la actividad productiva y el desempeño
2. Valores y principios de relación: Guían las relaciones entre las personas.

Por último, cabe mencionar a Yarce (2005) cuando dice que los valores representan una ventaja competitiva, pero para esto deben evidenciarse en todos los procesos, decisiones y relaciones de la organización. En otras palabras, debe vivirse una cultura de valores, no sólo al interior de la empresa, también debe exteriorizarse.

Respecto al concepto Valores Corporativos el grupo de consultoras esta de acuerdo con la definición trabajada por Capriotti en cuanto estos constituyen un conjunto de creencias común a toda la organización, que además establece una

guía de comportamiento al interior de la empresa. En adición Yarce menciona que dichos valores deben verse reflejados en toda la organización.

En cuanto a la aplicación, se espera trabajar el tema de los valores con los empleados para identificar en principio si realmente los valores son comunes a toda la organización y no solamente a la alta gerencia, posterior a esto se espera trabajar para que los empleados los interioricen y los vivencien a diario en sus actividades laborales.

Se busca que los valores corporativos en compartidos por los empleados. De igual manera se busca unificar dichos valores, para que así estos sean comunes a ellos y los vivan y apliquen en el día a día.

3.8 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) toma fuerza al plantear el escenario adecuado para disminuir posibles amenazas en el cambio que se genera. Guzmán (2006) “El plan de comunicaciones debe ser un facilitador de aprendizaje, donde la gerencia dispone de todos los elementos necesarios para el logro del conocimiento de la convicción de sus empleados” (p. 42).

La organización en el planteamiento estructural para promover nuevas opciones en el comportamiento de la misma debe estar sustentada en estrategias que contribuyan al proceso de mejoramiento de los canales de información que enriquezcan los flujos de comunicación existentes.

Según López (2011) “La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo. Considerar la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación” (p. 37).

El éxito del Plan estratégico depende principalmente del buen desarrollo para el mejoramiento organizacional. Por lo tanto, cada fase que compone el PECO es esencial para que funcione en su totalidad, cumpliendo los objetivos de comunicación para que se tenga el impacto esperado en las audiencias involucradas.

Guzmán y López resaltan las ventajas de crear un Plan Estratégico de Comunicación basado en las experiencias de las organizaciones. El concepto no sólo pretende cumplir los objetivos planteados, también establece una visión clara de las necesidades y recursos útiles para el proceso que inicia dentro de la organización. Por esta razón, el desarrollo del proyecto se basará en la investigación realizada al interior de la empresa, con el fin de tener una percepción amplia de la realidad que viven los empleados según los puntos de mejora en la comunicación organizacional.

Las estrategias que se implementarán, se basarán en la funcionalidad e impacto de acuerdo al público objetivo. La dinámica en la comunicación de los procesos que conforman la empresa, facilita los flujos de información y estandariza el desarrollo interno para generar confianza y cercanía con los trabajadores.

Así mismo, el aprovechamiento de recursos y oportunidad de implementación como lo plantea López, establece mecanismos válidos de interacción para conseguir un Plan de Comunicación sólido frente a la rotación constante de personal que presenta La Spaghetata. De esta forma, utilizando los medios adecuados, se divulgará formalmente la información de la compañía para fortalecer el desempeño y la integración de la misma

3.9 FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN

El feedback o retroalimentación es un término anglosajón que busca tener en cuenta la opinión de todos los miembros en una organización. Gómez (2009). Para que éste se dé adecuadamente es necesario tener en cuenta las necesidades tanto de la persona que emite como de la que obtiene la información (receptor).

Finalmente se puede afirmar que en el proceso de comunicación de todas las compañías es fundamental contar con el feedback, dando así la posibilidad de generar estrategias de mejora y oportunidades para acercarse más al público o cliente tanto interno como externo.

El feedback busca lograr determinar cuáles son las conductas que se quieren mantener y al mismo tiempo potenciar a futuro. Por tanto, no sólo se debe tener en cuenta que este genera una oportunidad de mejora de algo que está fallando sino que es una guía para fortalecer las comunicaciones dentro de la organización y el entorno. (Urdaneta, 2010).

Según los planteamientos de Urdaneta y Gómez, el feedback es una oportunidad que tienen las organizaciones para evaluar qué tan conveniente es mantener una postura específica que se ha venido tomando, también puede servir de correctivo para evitar caer en los mismos errores que se han cometido.

Teniendo en cuenta que en el restaurante La Spaghettata no existen flujos de comunicación eficaces, la comunicación de doble vía es fundamental para implementarla, por tanto, es un valor agregado tener en todas las acciones un feedback o retroalimentación por parte de los empleados, para hacerlos parte activa del proceso de cambio y de esta forma llegar a impactar en el clima y cultura organizacional.

Es importante para finalizar, resaltar que el grupo de comunicadoras está totalmente de acuerdo con las definiciones dadas por Gómez y Urdaneta sobre feedback, pues su aplicación en el proyecto de grado será un factor determinante para contribuir al mejoramiento de la comunicación y desarrollo de los procesos

en el restaurante. y mantener una constante comunicación entre las directivas del restaurante y los empleados de cara a una mejora constante.

3.10 LIDERAZGO

El liderazgo es el ejercicio correcto del mando, ligado a la satisfacción y conformidad del grupo de trabajo y de la compañía, siempre y cuando se haya cumplido con los objetivos propuestos. Por tanto, el líder es la persona que motiva a los empleados a realizar las actividades correctamente y en el tiempo oportuno para tener un cumplimiento total de las mismas. Viveros (2003).

Según Viveros (2003), “las características propias de un líder son capacidad de mando y aceptación de un grupo de trabajo” (p.3). Estas características deben estar regidas por la comunicación efectiva, pues es el líder la persona indicada para dirigirse a su grupo de trabajo y permitir que las cosas funcionen correctamente.

La comunicación se relaciona notablemente con el liderazgo, pues un líder es aquel que es capaz de comunicar a los demás información de gran relevancia. Es necesario tener en cuenta que el líder, entre sus estrategias, debe contar con una expresión y comunicación eficaz. Por tanto y como afirman Lussier y Achua (2005), la comunicación y el liderazgo están relacionados positivamente, pues la capacidad de comunicar debe ser desarrollada por el líder.

Es importante tener en cuenta que, en la comunicación estratégica, una gran parte consiste en dar a conocer la misión, visión y valores, permitiendo que todos los empleados se enteren de los objetivos de la organización. Por tanto, se necesita de un líder que se encargue de las funciones informativas como las nombradas anteriormente. Por otro lado, también debe ser un motor de motivación para sus seguidores. Lussier y Achua (2005).

Un liderazgo eficaz requiere de dos características. La primera es conocer el comportamiento de los grupos de personas, de las técnicas que se utilizarán y de

las relaciones humanas. La segunda característica es tener un estudio que aporte parámetros para saber cómo aplicar esas técnicas. D´Souza (1997).

Por lo anterior, un líder debe ser comunicador por excelencia, ya que en sus manos está el encargo de transmitir información a un grupo determinado de personas y hacer que los objetivos se cumplan a cabalidad. Por tanto, queda demostrado que es necesario motivar el liderazgo en los colaboradores del restaurante La Spaghettata, pues este puede ser una herramienta para garantizar que se canalice la información de gran relevancia en todas las direcciones y que al mismo tiempo se comparta funciones para mejorar los procesos del mismo.

Además, teniendo en cuenta la postura de D´Souza, el líder es una persona que puede llegar a motivar al grupo de colaboradores, por esto, se busca incentivar la aplicación de este concepto en los colaboradores del restaurante, tomando como base que a futuro pueden surgir personas con grandes capacidades comunicativas, quienes se encarguen de difundir y enseñar procesos o información específica.

Por tanto, se evidencia que la comunicación y el liderazgo están en constante relación como lo anotan Lussier y Achua, pues un líder difunde y comparte información, conceptos, procedimientos, políticas con sus compañeros, y él puede actuar como un canal de soporte e impacto dentro de la organización.

3.11 PROCESO DE CAMBIO

El análisis estratégico de los procesos conlleva a sustituir zonas de debilidad en la empresa por áreas de oportunidad, esto es el cambio. Según Achilles de Faria (2004), “el impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de oportunidades, presiones y desafíos, estos impactos hacen reaccionar a la empresa asegurando su mutabilidad adaptiva” (p. 53).

Los factores que durante los procesos de cambio influyen en la aceptación y mejoramiento empresarial son: el tipo de cultura organizacional, la falta de

capacidad individual, dificultades para el trabajo en equipo, percepción de la falta de recursos y sobre todo resistencia al cambio por comodidad.

Mencionando a Reyes (2003) la interacción de fuerzas dentro de una organización generan cambios que se clasifican en dos formas:

- **Internas:** Se crean a partir de los comportamientos dentro de la organización y forman alternativas de solución al establecer un nuevo orden estructural.
- **Externas:** Proviene de afuera y establecen cambios al interior de la organización modificando sus necesidades.

Los cambios organizacionales pueden generar nuevas herramientas que tendrán un impacto positivo en la empresa. Para esto, el área de comunicaciones debe brindar información precisa sobre lo que está ocurriendo en la misma, transformar la situación que se quiere cambiar, permitir que los empleados aprendan del momento pasado y afronten con orgullo la nueva situación que se presenta.

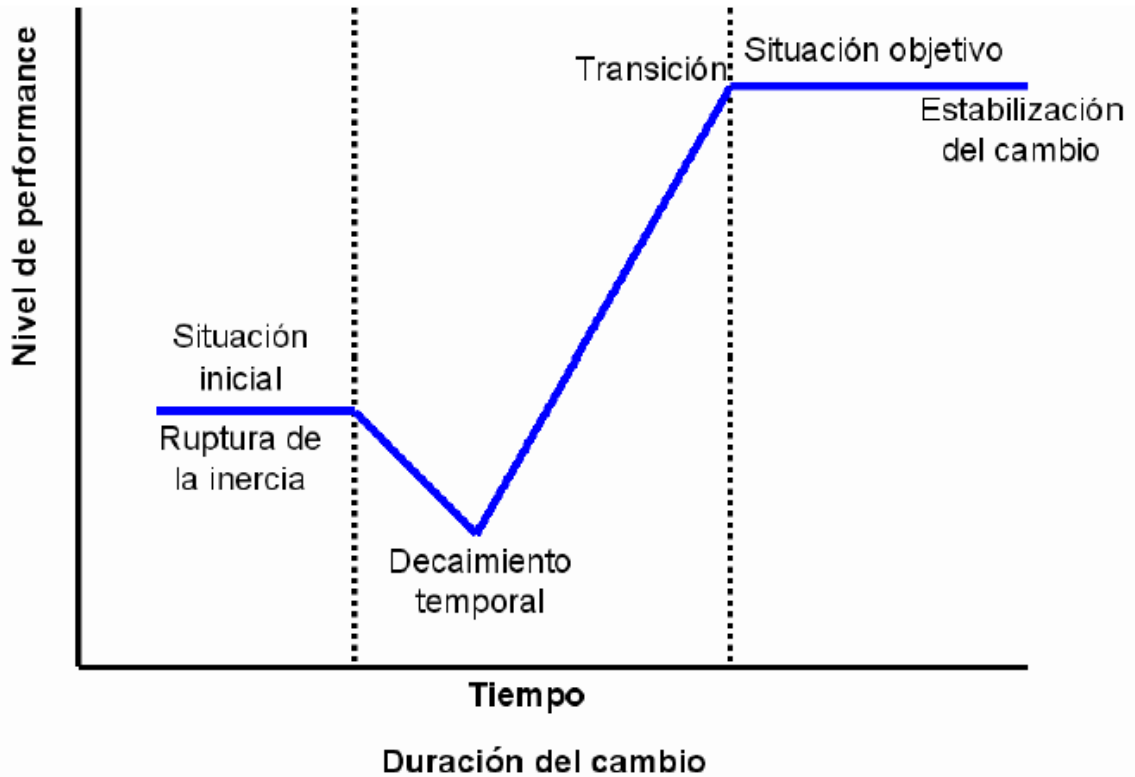


Figura 3. Proceso de cambio. Manejo de cambio. (Reyes, 2003)

Todo ámbito está en constante cambio por factores que intervienen en él. Las organizaciones no están al margen de esto, al estar involucradas con diferentes stakeholders, ya que cada integrante de la compañía juega un papel determinante para la consecución de logros como facilitadores durante el proceso de cambio, todo de la mano del correcto direccionamiento estratégico.

Achilles de Faria enfatiza en la adaptabilidad de las empresas en el entorno variable. El cambio constante de las organizaciones genera desafíos para crear nuevos métodos de comunicación creativos y confiables para lograr los objetivos a largo plazo.

El seguimiento oportuno para detectar posibilidades de mejora, resalta el proceso de cambio que implementaremos en La Spaghetтата, con el fin de prevenir debilidades comunicativas y fortalecer el entendimiento interno de cada área que compone la empresa enriqueciendo la cultura y clima de la organización.

De acuerdo a lo anterior, Reyes complementa el concepto de Achilles de Faria, ya que resalta los comportamientos al interior de la empresa para crear una organización que se adapte con facilidad a los cambios que genera el negocio competitivo.

3. 12 PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En una negociación, las partes exponen sus pensamientos o toman una posición determinada para de esta forma llegar a ceder poco a poco y finalmente llegar a un común acuerdo que favorezca a ambas partes. González (2011).

Por tanto, en una negociación el comunicador toma un papel relevante pues es él el encargado de hacer que se establezca una comunicación efectiva. Lo siguiente quiere decir que ambas partes deben tener sinergia y la comunicación efectiva debe ser bilateral. González (2011).

Dicho lo anterior se puede decir que en la comunicación empresarial el comunicador actúa como un negociador pues debe tener la aptitud de saber escuchar y comprender.

Por otro lado, esto implica que debe constantemente comunicar a pesar de los desacuerdos que se puedan presentar, debe consultar las cosas antes de tomar una decisión, para hablar debe tener un propósito claro y debe conocer a profundidad del tema que tratará. González (2011).

Además, para llegar a una negociación el comunicador debe aprender a escuchar de manera efectiva y ser constructivo en las relaciones.

Se debe tener en cuenta que la negociación es un proceso en el cual la comunicación es un factor fundamental, para de esta forma llegar a conseguir un común acuerdo. Por otro lado, es necesario ver que en una negociación es importante el rol del comunicador en cuanto debe escuchar atentamente y reconocer lo que se está exponiendo.

Según Fisher, Ury y Patton, las mejores tácticas de un negociador son : prestar mucha atención a lo que dicen, escuchar argumentos y hablar con el fin de que se le entienda todo lo que quiere exponer.

Finalmente, en un proceso de negociación es indispensable que el comunicador se enfrente con el problema y no con las personas. Como lo mencionan Fisher, Ury, Patton (1997): “Una manera más efectiva de percibirse mutuamente es como socios en una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos” (p. 45).

Teniendo en cuenta lo atado por ambos autores la mejor descripción de un proceso de negociación es aquel donde las dos partes buscan llegar a un común acuerdo y donde es indispensable contar con la comunicación como aliado fundamental, debido a que ésta determina el proceso y condiciones en que se lleve a cabo el mismo. El comunicador debe saber escuchar y dar argumentos buscando no atacar al otro sino al problema.

La negociación será un aspecto clave para el proyecto y para la solución a la problemática existente, en cuanto los empleados como las directivas del restaurante deben llegar a ciertos acuerdos, ceder en algunos aspectos en pro de la organización y de ellos mismos, como lo acota el citado González.

De igual manera las comunicadoras comparten la idea de Fisher, Ury y Patton cuando mencionan que un buen negociador debe escuchar con mucha atención y entender muy bien a las diferentes partes para luego si iniciar la negociación. En

este proyecto se pretende escuchar a las dos partes, realizar un diagnóstico previo y luego si iniciar el proceso de negociación de cara a solucionar de la manera más favorable y menos traumática para todos la problemática existente y cumplir los objetivos del proyecto.

3. 13 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Gestión de Comunicación empresarial es la base sólida de los recursos tecnológicos y humanos para alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización.

La constancia en la utilización de herramientas es la pieza clave para generar resultados eficientes en la producción de cambios positivos de manera que el modelo de negocio interno se basa en planificar, gestionar y controlar la fluidez de información, pues es la que permite identificar los factores involucrados dentro del campo de acción para persuadir al público interno o externo optimizando oportunidades dentro de una perspectiva con direccionamiento estratégico.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han impactado con fuerza el mundo organizacional en los últimos años. Estas nuevas herramientas de comunicación modifican la estructura y concepción de las organizaciones alterando no sólo el desarrollo laboral sino también la interacción humana. La oportunidad de encuentro con el otro mediante la coordinación y cooperación organizacional promueve el intercambio de ideas y, por lo tanto, el flujo de comunicación contribuye de forma activa en la participación e integración de todos los stakeholders. Guzmán (2006) afirma que “Las posibilidades de obtener respuesta y retroalimentación generando un espacio de doble vía son realmente una característica propia de los nuevos medios” (p. 213).

Estos medios que están directamente relacionados con la evolución tecnológica representan ventajas competitivas dentro del mercado, promovido por su fácil

adquisición y fuerte impacto en los públicos. El aprovechamiento de recursos que generan las nuevas tecnologías son herramientas eficientes para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Monge, Alfaro y Alfaro (2005) aseguran que “las TICs permiten economizar en el uso de los escasos recursos que dispone una sociedad, e incrementaría el crecimiento económico” (p. 30) lo que es fundamental en pequeñas y grandes empresas, estableciendo capital rentable en la difusión de estrategias de información y trabajando de forma personalizada con cada uno de los públicos que componen la organización.

Según Aguiar (2003) “los nuevos medios en la década de los noventa han dado lugar a una industria de la información, quizás por ellos aparece más extendido el nombre de la sociedad de la información” (p. 32). Las propuestas tecnológicas innovadoras como proyectos estratégicos en la difusión de mensajes para la corporación refleja el alto impacto en el logro de objetivos tras implementar modificaciones en la adaptación de comunicación horizontal de la empresa.

Hoy en día, nuevos procesos de divulgación juegan un rol importante al generar contacto constante con distintos públicos al mismo tiempo. El auge de grupos que se unen para adquirir mayor información por medio de fuentes informales cada vez es mayor y esto establece credibilidad y cercanía en las nuevas herramientas de comunicación. Aguiar (2003) asegura que “La digitalización y la interactividad han creado un contexto social más diverso y flexible para formar comunidades diferentes a las estructuras que funcionaban como estados o grupos” (p. 32).

Así mismo, las herramientas offline para la distribución de información retoman fuertemente en el campo laboral, una de ellas la Multimedia. Gutiérrez (1997) asegura que “con el término de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación se ha intentado englobar a todas ellas en lo que se considera una

categoría abierta a la que se incorporan cada día nuevos desarrollos y dispositivos tecnológicos” (p. 18).

De igual manera la implementación de nuevas técnicas audiovisuales se presenta de dos tipos formativos e informativos. Westphalen y Piñuel (1993) afirman que los audiovisuales actúan sobre la afectividad del espectador más que sobre su racionalidad, pues es una técnica fuerte de sensibilización en materia de memorización de manera motivacional.

De acuerdo a los audiovisuales (Rodríguez, 2008) investigó dos tipologías:

Los Audiovisuales de registro son grabaciones que se generan en un seminario o convención para constituir un archivo, mientras que los Audiovisuales de mensaje son grabaciones que se establecen por petición de acuerdo a condiciones y objetivos del proyecto. Tienen un fin específico.

En entrevista directa con Ramiro Parias, Director de Rampa Publicidad Internet Bogotá, realizada el 2 de Noviembre de 2011, sobre los medios audiovisuales afirmó que son una herramienta eficiente en la comunicación interna empresarial porque atraen la atención, evitan la monotonía y acercan al usuario. De esta forma los medios le dan la oportunidad de acceder al conocimiento a todos sin importar el nivel de educación, por esto la característica de las nuevas herramientas en las organizaciones se llama accesibilidad y es un derecho humano.

Estas oportunidades tecnológicas que contribuyen al proceso de cambio en la organización motiva de manera activa la actuación del personal desarrollándolo como estímulo para mejorar los hábitos de trabajo interno y transformar positivamente la organización por medio de la comunicación e información completa. Achilles de Faria (2004): “La mediación entre el impacto de los hechos externos y el cambio planeado, para asegurar la eficiencia y la salud de la

organización, se hace por medio de procesos directivos o de comportamiento” (p. 54).

Los canales de comunicación tradicionales o modernos cumplen con los objetivos por medio de diferentes propuestas comunicativas. El análisis y conocimiento del público que se va a impactar es fundamental para implementar los mecanismos necesarios para la difusión de mensajes claves.

Autores como Achiles de Faria, Westphalen y Piñuel hacen énfasis en los recursos visuales para enfatizar los objetivos y atraer al público, ya que poseen una de las técnicas de mayor recordación y asociación para difundir de manera eficiente la información requerida. Por esta razón, los nuevos medios son herramientas que establecen un espacio adecuado para personas con diferentes grados de educación. Las líneas de interés y gráficas utilizadas para aumentar y facilitar el entendimiento en el receptor son fundamentales para cumplir con los objetivos propuestos.

Así mismo, el grupo de comunicaciones está de acuerdo con lo planteado por estos autores respecto a los nuevos medios de información. La accesibilidad e interacción con diferentes grupos de interés, hacen de estas herramientas tecnológicas un medio de comunicación poderoso por su rapidez y contenido de imágenes.

Por esta razón, se implementará un medio que brindará información formal y a la vez creatividad para captar la atención de los empleados. El entendimiento de este mecanismo de información debe captar la participación y fácil acceso a la herramienta brindado modernidad a una empresa tradicional que incursionará en los nuevos medios de comunicación.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Generar una estrategia de comunicación interna que se traduzca en la conceptualización y desarrollo de tácticas, acciones y productos comunicativos que cumplan con los atributos de creatividad, calidad y contenido para facilitar el reconocimiento de la cultura corporativa del Restaurante La Spaghetтата, sus políticas, las funciones y cumplimiento de tareas.

Se busca además la integración y mejoramiento del clima laboral de la organización y la relación del equipo de colaboradores con los líderes del restaurante, mediante la práctica de mejores flujos comunicativos y el óptimo aprovechamiento de los medios y escenarios de comunicación.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer los valores y principios de la compañía, así como el marco ético, laboral, operativo y de servicio sobre la cual sienta su accionar diario.
- Contribuir a que el equipo de colaboradores conozca, comprenda y apropie los procesos y funciones propios de cada área y de cada cargo.
- Generar recordación y apropiación de los protocolos específicos utilizados en el restaurante para la atención y servicio al cliente.
- Reforzar el sentido de pertenencia, orgullo y trabajo colaborativo dentro del equipo de empleados y contribuir al reconocimiento de los líderes como voceros y mediadores válidos y confiables en sus relaciones laborales.

5. JUSTIFICACIÓN

El ritmo acelerado y la constante innovación y cambio que presentan las organizaciones de hoy, exige de éstas mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.

Así, se evidencia la necesidad de que las grandes, medianas y pequeñas empresas se percaten de la importancia de los procesos de cambio, al igual que de la flexibilidad y capacidad de adaptación que deben tener frente estos, debido al impacto que generan entre sus diferentes audiencias, comenzado por sus colaboradores.

La Comunicación Organizacional entra a jugar un papel fundamental para los retos descritos en la medida en que se constituye en facilitadora y mediadora para que la organización cumpla con sus objetivos, metas comerciales y sociales, teniendo a sus trabajadores como principales clientes y, al mismo tiempo, como los mejores embajadores de la compañía ante sus públicos externos.

Este proyecto está orientado a fortalecer la comunicación en la empresa, creando una estrategia integral que le facilite a la organización compartir con sus colaboradores la cultura corporativa, las políticas y metas trazadas. Al mismo tiempo, hacer claridad sobre lo que la empresa espera de cada uno de ellos en cuanto a la función que desarrollan y el aporte individual y colectivo que deben realizar.

Todo esto generará un valor agregado en cuanto se mejorará el clima de trabajo, propiciando el respeto, compromiso y trabajo colaborativo en el equipo que actualmente integra el restaurante.

En vista de que el Restaurante La Spaghattata no ha contado con ninguna iniciativa de Comunicación Organizacional, el grupo de estudiantes de la Facultad

de Comunicación, identificó una posibilidad de intervención en cuanto a Comunicación Organizacional, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades. Partiendo del hecho de que la Comunicación Organizacional consiste en una asesoría e intervención especializada respecto a los diversos procesos de comunicación entre las personas que hacen parte de la empresa y los flujos de comunicación presentes en esta. Hernández (2005).

Por lo tanto, se ubica este proyecto en el ámbito de la comunicación Interna y se acude a ésta como parte esencial para el avance y desarrollo de la organización. Como lo menciona Cirigliano(s/f) en el portal de Relaciones Públicas, la comunicación organizacional motiva al equipo de trabajo a tener un entorno empresarial más adecuado, en constante cambio por el dinamismo de las organizaciones.

En las organizaciones todo el personal es parte activa del proceso de comunicación, pues contribuye desde su quehacer diario aportando ideas y reflejando la cultura organizacional en la que están inmersos. De la misma manera, todos los colaboradores deben contribuir a lograr el direccionamiento de la empresa evidenciando una unidad de esfuerzos, lo cual se refleja en un óptimo clima laboral.

Es necesario que las organizaciones cuenten con un clima organizacional favorable, ya que finalmente éste determina la motivación de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en la productividad y aporte a la actividad de la compañía.

Además, el óptimo clima organizacional está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera eficaz y efectiva, involucrando a toda la organización y viéndose reflejado en resultados positivos de productividad y utilidad. Según entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghetтата, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010, en las instalaciones del Restaurante, aseguró que la alta rotación de personal se debe al

desconocimiento de la Cultura, pues los empleados no interiorizan los valores de la empresa y esto repercute en un ambiente laboral denso y en constante conflicto.

Por otro lado, la información de vital importancia para la organización no tiene un canal de comunicación oficial, por lo que las funciones a desarrollar no son claras y las políticas de la empresa son omitidas por los colaboradores.

Así mismo, Carvajal afirmó que aproximadamente el 18% del total de los empleados presenta su renuncia trimestralmente, debido a faltas graves por desconocimiento de su Reglamento Interno como: no cumplimiento del horario laboral asignado con anterioridad, altercados con compañeros y personal administrativo y confusión en el desarrollo de sus funciones.

Finalmente, los cambios que se generan día tras día tanto al interior como en el entorno de las empresas, repercuten directamente en la forma de gestionar las comunicaciones, motivándolas a manejar los procesos de cambio y adaptación como sus mejores aliados.

6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (PECO)

Con base al análisis de los anteriores conceptos y a la realidad que vive la empresa, mencionada con anterioridad, se ve la necesidad de desarrollar el Plan Estratégico de Comunicación, partiendo de las siguientes fases:

6.1 FASE I: CONTEXTUALIZACIÓN

Descripción detallada de la empresa. Se realizó una revisión documental de la empresa: documentos archivados desde sus inicios, registro digital sobre la empresa en página web, entrevistas directas con los directos y empleados de la organización. De esta manera se obtuvo información sobre la historia y evolución de la compañía, su actual momento, sus metas y expectativas a corto y mediano plazo. Los perfiles de empleados, los valores y principios del restaurante *La*

Spaghetatta, así como los principales conceptos misionales y visionales asociados a la cultura.

Por otro lado, se hizo una determinación y análisis de la problemática que estaba viviendo el restaurante en el ámbito comunicativo. Para esto, se organizó una entrevista directa con el gerente de la compañía, Orlando Carvajal, con el objetivo de conocer de primera mano tanto la idea del negocio como los problemas que se presentaban entre los empleados.

Además, se hizo una consulta a los empleados para conocer su percepción y trayectoria en la empresa en una reunión realizada el miércoles 10 de noviembre de 2010, con el fin de conocer no sólo el punto de vista de los directivos sino también tener presente la opinión de su cliente interno sobre la cultura y políticas de la empresa.

- **La Empresa**

La Spaghetatta es un restaurante fundado en 1984 en la capital de Colombia, cuyo énfasis es la comida italiana. Lleva más de 25 años en el mercado ofreciendo a sus clientes platos italianos exquisitos según los comensales y de muy buena calidad frente a la relación costo-beneficio.

Está ubicado en Carrera 19B # 85 – 30 de Bogotá, donde la calidad de sus productos y atención al cliente son sus principales características para promover el mejoramiento continuo de la organización.

Con más de 20 empleados, La Spaghetatta está comprometido en brindar un ambiente cálido y tradicional para satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de un competente equipo de trabajo para impulsar, promover y promocionar la organización como líder en restaurantes de cocina italiana.

Cuenta con poco más de 50 mesas que han atendido a las más importantes personalidades del ámbito político, artístico, industrial, ejecutivo y principalmente familiar, no sólo de Bogotá sino también de otras partes del país. El restaurante cuenta con un ambiente de los años 20 y un toque muy particular y exclusivo. Sus precios son competitivos, según tarifas del mercado de restaurantes. Su menú es un festival gastronómico que se convierte en la mejor alternativa para sus clientes como lo reza su eslogan “Su mejor alternativa”.

A pesar de la crisis que sufrió el restaurante en los años 98 y 99, debido al capital invertido en otros negocios y aumento de la competencia en el sector, según Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghattata, el Restaurante se fortaleció por la estrategia implantada por el gerente. Esta estrategia consistió en crear dos ambientes diferentes, ofreciendo las mismas delicias italianas en diferente presentación. Se creó un servicio más descomplicado, rápido y económico, y se mantuvo el servicio tradicional, elegante y más elaborado.

- **Misión**

Brindar una experiencia única de la cultura gastronómica italiana, bajo la magia de dos ambientes encantadores y gente de gran valor, satisfaciendo el máximo nivel de percepción de cada cliente a precios lógicos.

Información obtenida por entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghattata, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.

- **Visión**

Construir fidelización y compromiso en nuestros clientes para lograr consolidarnos y expandirnos como empresa líder en el arte de la cocina italiana en la capital, del país, teniendo como principal política el mejoramiento continuo de la organización y su gente.

Información obtenida por entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghetтата, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.

- **Valores Organizacionales**

De acuerdo con María Alejandra Carvajal, Jefe Administrativa de La Spaghetтата, en entrevista directa el jueves 23 de septiembre de 2010, los valores que componen la empresa son:

- **Integridad:** Actúo libre y voluntariamente de acuerdo con los principios éticos y legales.
- **Respeto:** Reconozco la existencia de la otra persona, comprendo y valoro su diversidad en la búsqueda de un objetivo común.
- **Confianza:** creo en mí, creo en ti y en lo que juntos podemos lograr. Cumplo mis compromisos y acuerdos con nuestros públicos de interés.
- **Foco en el cliente:** vivimos por la confianza que nuestros clientes ponen en nosotros y trabajamos para comprender, anticipar y responder de manera memorable a sus necesidades.
- **Orientación a resultados:** Tenemos objetivos retadores y claros, nos gusta medirnos y cumplimos a tiempo”.

- **Política de calidad**

Nos comprometemos a servir en la mesa el más rico sabor de la comida italiana en un ambiente cálido, atendido por un competente equipo de trabajo comprometido con el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.

Información obtenida por entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghetтата, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.

- **Objetivos estratégicos de La Spaghattata**

- “Desarrollar el universo de los clientes, fidelizarlos y retenerlos, concentrándose en los clientes de valor.
- Sistematizar y centralizar la información.
- Integrarnos eficiente y eficazmente como empresa para la optimización gerencial y administrativa de la misma.
- Preparar el más variado menú con productos, recetas y procesos de la mejor calidad (tiempo, presentación, temperatura).
- Asegurar que las instalaciones sean confiables y en condiciones óptimas para la prestación de un servicio excelente.
- Formar al personal por medio de capacitaciones claras, técnicas y oportunas para que las personas sean competentes, según las necesidades de cada cargo.
- Cumplir con los perfiles establecidos de la organización en la selección y desarrollo del personal.
- Asegurar por medio de los controles internos que las personas estén cumpliendo con sus responsabilidades.
- Cumplir con las metas de las ventas y/o incrementarlas”.

Información obtenida por entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghattata, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.

- **Estructura organizacional**

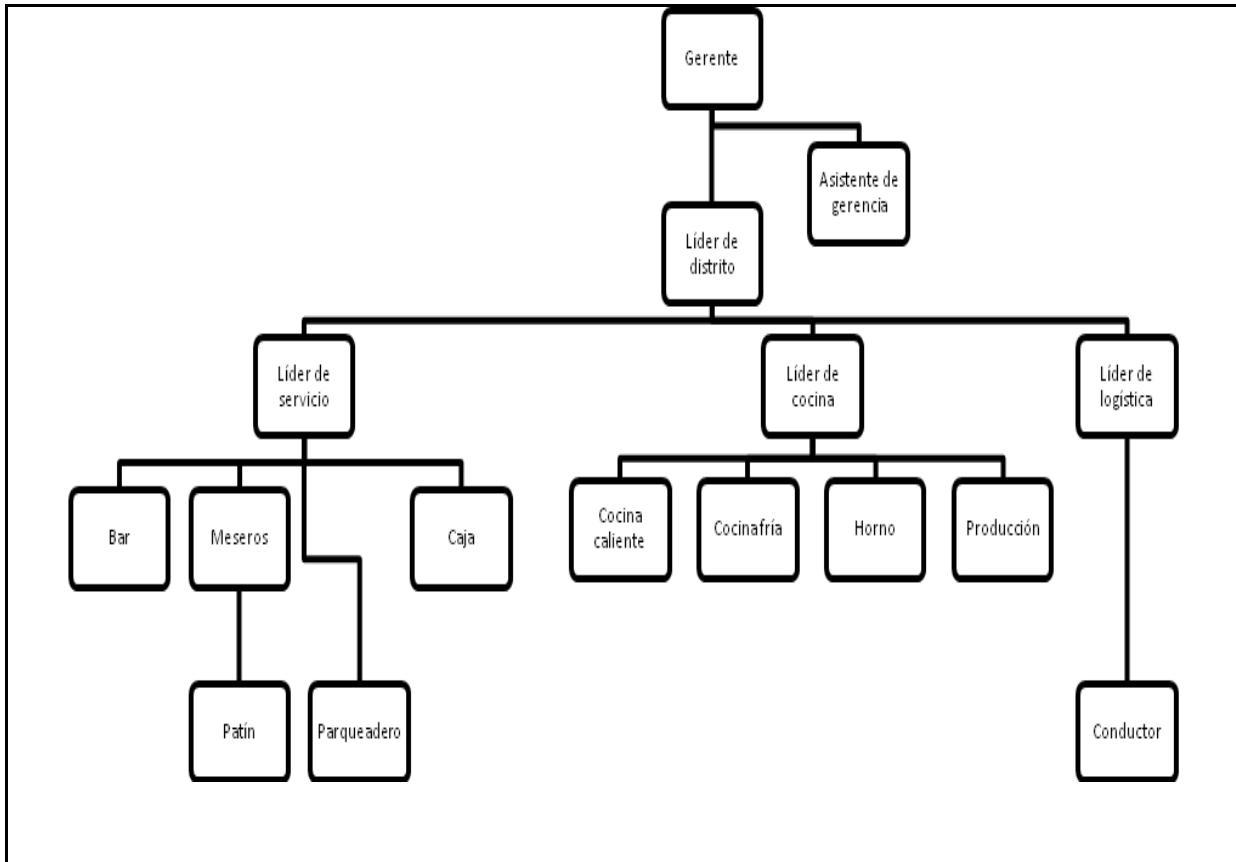


Figura 4. Organigrama restaurante La Spaghetтата.

Información obtenida por entrevista directa con Orlando Carvajal, Gerente General de La Spaghetтата, realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.

En este punto, y como parte de la contextualización necesaria, vale la pena mencionar que a lo largo del desarrollo del proyecto de grado se presentaron los siguientes inconvenientes:

1. En el último año el restaurante presentó alta rotación de personal, debido a inconformidades de los trabajadores o desconocimiento de las funciones.
2. La alta gerencia concentró sus esfuerzos en otras actividades que consideraba prioritarias, por lo cual el trabajo se tuvo que postergar lo que afectó los tiempos

de desarrollo e implementación establecidos con anterioridad en el cronograma de trabajo.

3. Debido al período de inactividad, el proyecto evidencia dos momentos y climas diferentes al interior de la organización. En el primer momento se estableció una contextualización profunda de la empresa, un diagnóstico inicial y el análisis de hallazgos tras las encuestas realizadas a los trabajadores. Sin embargo, el proyecto demuestra un segundo momento, en el cual se realiza un Focus Group, tras el cambio de personal y constantes cambios en la organización.

4. Por diferencias en cuanto a la disponibilidad de tiempos entre el equipo consultor de estudiantes y la alta gerencia, se replanteó el tercer grado de la estrategia, el cual consistía en la realización de una multimedia interactiva cuyo fin era capacitar al personal en temas de cultura organizacional.

En vista de la situación y de la falta de presupuesto se decidió realizar un video con los mismos contenidos de la multimedia, pero omitiendo animaciones en flash e interactividad.

6.2 FASE II: DIAGNÓSTICO

El diagnóstico buscó conocer la percepción de los trabajadores en torno al clima laboral de la compañía, por medio de una encuesta de fácil entendimiento para ellos (Ver anexo 9.1). Adicionalmente, tuvo como objetivo observar las necesidades específicas de los empleados y posibles causas del problema comunicativo, así como también, llegar a conocer qué medios son de su preferencia para la presentación de información.

A partir de los resultados se realizó un análisis de hallazgos y se tabularon para su presentación a la compañía (Ver anexo 9.2).

- **Análisis de hallazgos**

Mediante la encuesta de diagnóstico, se buscó conocer en primer lugar el género y rango de los colaboradores, dando como resultado que el público interno de La Spaghetтата está conformado así: 68% mujeres y 32% restante hombres, para una población total de 22 personas. Además, El personal en su mayoría se encuentra entre los 25 y 49 años, lo que demuestra la variedad y diversidad de público trabajador del restaurante.

Género

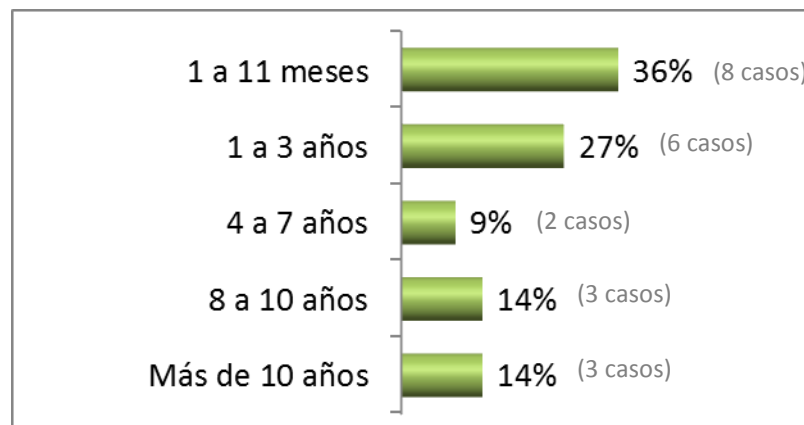
FEMENINO	15	68%
MASCULINO	7	32%
BASE	22	100%

Edad

18 a 24 años	3	14%
25 a 34 años	7	32%
35 a 49 años	7	32%
50 en adelante	5	23%
BASE	22	100%

La mayor parte de los empleados lleva entre uno y once meses trabajando en el restaurante, lo cual evidencia una alta rotación y cambio de personal. Mientras que solo el 14%, (para este caso solo 3 empleados) lleva más de 10 años.

Años en La Spaghetтата



Base: 22

El 100% de los empleados se siente satisfecho en el restaurante, lo cual se refleja en un sentimiento de orgullo al hacer parte del equipo de trabajo. Esto va en contravía con el tiempo de servicio de los empleados, ya que la mayoría, representados por un 36% lleva entre uno y once meses como se mencionó anteriormente. Los motivos por los que sienten orgullo son: Satisfacción del personal (37%) y oportunidad y experiencia con un 37% cada uno.

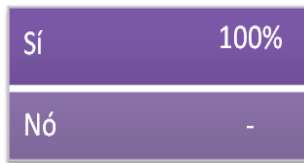
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Spaguetatta?

Sí	19	100%
No	0	0%
BASE	19	100%

Razones de orgullo

Oportunidad	6	32%
Experiencia	6	32%
Satisfacción personal	7	37%
BASE	19	100%

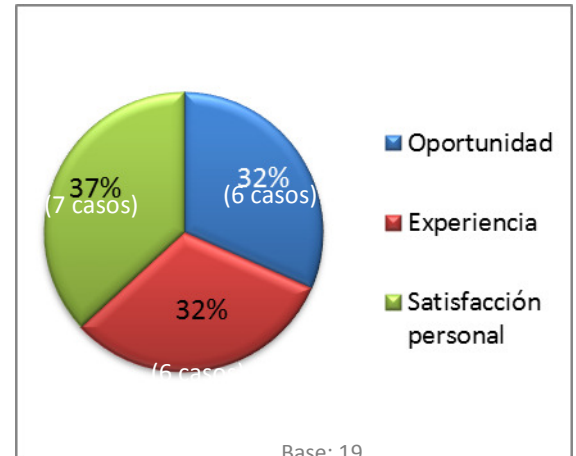
¿Se siente orgulloso de trabajar en La Spaghattata?



Base:

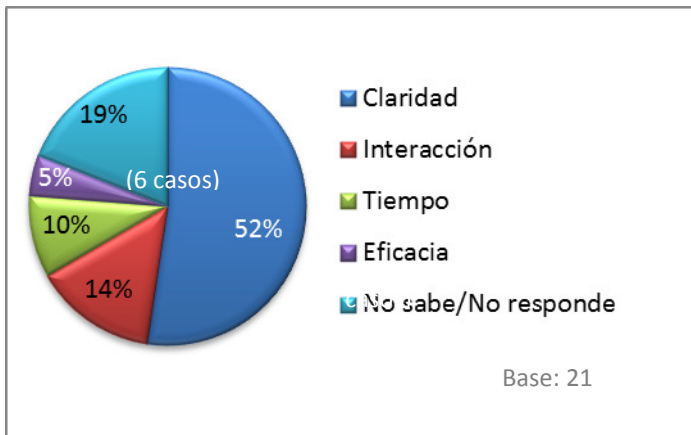


¿Por qué razón se siente orgulloso?



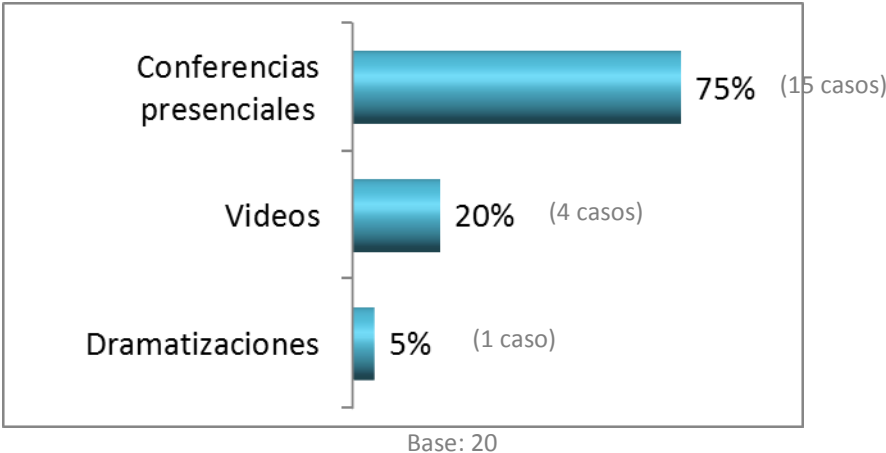
La Spaghattata les permite a sus colaboradores tener un contacto constante con el jefe inmediato para aclarar dudas o brindarles apoyo por la vía personal, aunque también se evidencia una comunicación básicamente jerárquica, de una sola vía, en la medida en que la comunicación llega a los empleados de los niveles inferiores por medio de memorandos o por comunicación verbal por medio de los jefes de área. La interacción con los directivos es poca (reconocen a 3 directivos fundamentalmente, el Gerente General, la Gerencia Administrativa y la de Gestión Humana), y no existen canales para un flujo de comunicación transversal.

¿Su jefe inmediato genera espacios para aclarar con usted dudas o prestarle apoyo en su trabajo?



Además, el personal está dispuesto a recibir capacitaciones por medio de conferencias presenciales (75%) y videos interactivos (20%), debido a que existe una marcada preferencia hacia la comunicación directa pues la consideran más clara, además de fomentar una comunicación que involucra a todos los niveles de la organización.

¿Por qué medios le gustaría recibir capacitaciones?

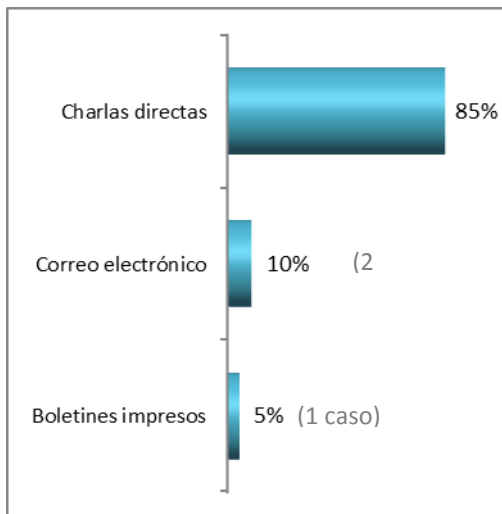


Respecto al modo y medio por el que les gustaría recibir información, los colaboradores opinan en su gran mayoría, que el medio más apropiado son las charlas directas con un 85%. La razón es porque se da mayor claridad en el momento de transmitir información con un 52% de preferencia.

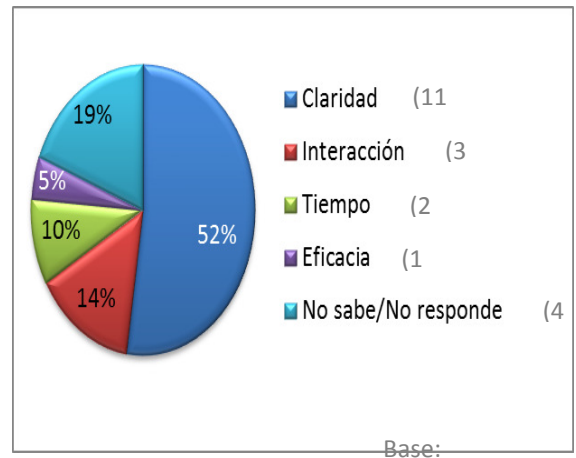
¿Por cuál medio la gustaría que se le informara sobre las noticias y acontecimientos relevantes del restaurante?

Boletines impresos	1	5%
Charlas directas	18	85%
Correo electrónico	2	10%
BASE	21	100%

¿Por cuál medio la gustaría que se le informara sobre las noticias y acontecimientos relevantes del restaurante?



¿Por qué razón?



Base:

En las entrevistas y observaciones de campo con los empleados se identificó que la mayoría tiene inquietudes sobre las funciones de su trabajo, así como sobre las responsabilidades del mismo y las respectivas delimitaciones.

Además, se identificó que los flujos de comunicación son débiles y falta más diversidad de canales que fomenten la comunicación. La mayor parte de las comunicaciones son descendentes, se dan de manera oral e informal y no hay cabida para el feedback.

Continuando con la fase de diagnóstico, buscando conocer la realidad del servicio que presta el Restaurante, y compararlo con lo expresado por el Gerente General, en la entrevista directa el jueves 23 de septiembre, el grupo de estudiantes de la Universidad de La Sabana realizó una visita incógnita a La Spahettata.

De esta visita incógnita se realizó el siguiente informe para su presentación a la compañía:

Visita incógnita a La Spaghattata

Observación del servicio

Con el fin de conocer personalmente el servicio y la atención que prestan los empleados del restaurante La Spaghattata, el pasado jueves 7 de octubre de 2010, a la 1:30pm nos reunimos para almorzar en la sede principal ubicada en Carrera 19B # 85 – 30.

Al llegar al restaurante recibimos una atención inmediata de la persona que se encuentra en la entrada, lo que causa una muy buena impresión. El mesero encargado de la mesa se presentó correctamente y nos indicó la prestación de su servicio. Al tomar el pedido, el mesero conocía la preparación de los platos y sus ingredientes, hecho relevante para brindar seguridad a los clientes y ayudarles a pedir lo que desean.

Los platos tuvieron buena presentación, olor y sabor, fundamental en restaurantes especializados como este en comida italiana. Lo solicitado se atendió correctamente, ya que las indicaciones especiales que se le hicieron al mesero sobre algunas bebidas fueron recibidas correctamente.

En el momento de pedir los postres quisimos confundir al mesero con varias órdenes. Sin embargo, con mucha paciencia logró identificar lo que cada una quería y, además antes de retirarse confirmó de nuevo el pedido para no tener ningún inconveniente. No obstante, cuando le preguntamos qué postres había, el mesero ofreció distintos tipos, uno de ellos tiramisú el cual no tenían en el momento lo que puede causar cierto malestar entre los clientes.

Un aspecto por mejorar en la presentación del restaurante son los manteles, pues reflejaban algunas manchas.

En general, la atención por parte de los empleados que allí se encontraban fue muy buena, quedamos satisfechas con la comida y el servicio que nos prestaron. El mesero fue muy cordial y atento.

Finalmente, se notó un pequeño choque verbal entre dos empleados respecto al procedimiento para armar la mesa del servicio de la noche. Ninguno de los dos colaboradores quería hacerse responsable del asunto, pues según ellos no estaban entre sus funciones y tenían que hacer otros oficios que les había sido asignado. Esto sucedió mientras una de nosotras se acercó al baño que queda cerca a la cocina y se alcanzó a escuchar la situación.

Por tanto se concluyó, que el problema de comunicación entre los empleados del restaurante La Spaghetтата se debe al desconocimiento de las funciones, lo que se traducía en un mal clima organizacional y constantes situaciones de conflicto. Además, esto se reflejaba en el servicio al cliente ocasionando una incoherencia con lo promulgado en su misión institucional.

Como tercera parte del diagnóstico se realizó la implementación de un Focus Group, como se mencionó anteriormente, debido al periodo de inactividad del proyecto y el cambio repentino de personal.

De este Focus Group se realizó análisis y conclusiones que se presentan a continuación:

INFORME GENERAL FOCUS GROUP

LA SPAGHETTATA

Por medio de una reunión grupal para conocer la percepción que tienen los trabajadores del restaurante, el 24 de noviembre de 2011 realizamos un Focus Group con los empleados de La Spaghettata. El resultado fue positivo. Todos participaron activamente dándonos la oportunidad de conocer las tendencias y ambiente laboral para comprender las expectativas y puntos clave con el fin de mejorar la empresa, desde los aspectos de comunicación interna y relaciones entre directivos y empleados, lo cual impacta la cultura de la organización (valores), el clima laboral y el desempeño de funciones.

El siguiente fue el derrotero de preguntas que las facilitadoras: Ivonne Patricia Persand, Cindy Paola Fuentes y Mónica Rocío Bohórquez realizaron a los asistentes, utilizando la metodología de conversatorio.

Preguntas:

1. ¿Cuánto llevan trabajando acá?
2. ¿Cómo llegaron a esta empresa? ¿Lo viste en el periódico, por un amigo, por internet u otro?
3. ¿Quién es más antiguo?
4. ¿Quién es el más reciente?
5. ¿Cómo te has sentido en este tiempo?
6. ¿Cuál fue tu primera impresión al llegar acá?
7. ¿Qué les parece la misión del restaurante? ¿La conocen? ¿Alguien te la conto o la leíste?
8. ¿Cómo perciben al restaurante? ¿Cambia constantemente o es estable?

9. ¿Les gusta la comida que dan aquí?
10. ¿Qué plato nos recomienda?
11. ¿Hay platos nuevos? Cuando fue la última vez que salió un plato nuevo?
12. ¿Para ustedes que es cultura organizacional?
13. ¿Por qué creen que los clientes vienen a comer acá y no a otro restaurante?
14. ¿En su trabajo diario que valores aplica para relacionarse con sus compañeros?
15. Roles: ¿Si usted fuera el gerente que cambiaria en la empresa para mejorar?

COMENTARIOS GENERALES

- En el restaurante, siete de los trabajadores lleva menos de un año trabajando allí. Sin embargo, otros empleados llevan años prestando sus servicios: cuatro personas entre dos y tres años, dos personas llevan cuatro años, una persona lleva seis años de servicio y una persona lleva 15 años, seguida de otra persona con 14 años de labor y finalmente una con 11 años de servicio.
- Debido a que las directivas no tienen bien delimitadas las funciones que debe desempeñar cada empleado en su área de trabajo, es decir no hay un Manual que las describa exactamente por cargo, ni tampoco protocolos de inducción, Los trabajadores expresaron en consenso que se presentan dificultades para realizar los deberes cuando ingresan a trabajar allí, ya que cuando son vinculadas les explican sus responsabilidades, pero más adelante deben realizar otras adicionales por el mismo salario y sin previo aviso (son polifuncionales).
- Orlando Carvajal, gerente de La Spaghattata, considera que a veces la comunicación falla porque los empleados antiguos deben capacitar a los

nuevos colaboradores y la capacitación no es la más apropiada. Es consiente que faltan recursos audiovisuales que apoyen la capacitación a cada empleado nuevo que llega a esta familia.

- Los asistentes señalaron que el ambiente de trabajo es bueno, aunque enfatizaron en los momentos de tensión normales que presentan cuando hay mucho trabajo, por lo que el diálogo es la mejor salida. A veces se presenta entre ellos el uso inapropiado de palabras fuertes y el tono no es el adecuado. Se sienten incómodos y esto repercute directamente en la disposición para realizar sus funciones.
- Frente a lo anterior, el Gerente del restaurante considera que el ambiente laboral es regular debido a la falta de colaboración entre los mismos empleados, pues existe un poco de envidia entre ellos y egoísmo.
- Respecto a las directivas, dijeron que la comunicación hacia ellos no es la apropiada. Primero, no se sienten escuchados porque creen que cuando no están de acuerdo con algo y se lo hacen saber a los directivos éstos no lo toman de la manera adecuada para mejorar. Los colaboradores sienten que a veces se pueden tomar represalias.
- Las directivas consideran que ellos abren espacios de comunicación, pues su política de comunicación es de puertas abiertas. Según Orlando Carvajal, los directivos abren espacios para que todos los empleados hablen, dialoguen y conversen.
- Los esfuerzos que han hecho los directivos por crear diferentes charlas, encuestas y escritos para conocer las opiniones de todos los empleados por distintos medios fue resaltado por ellos, pero dijeron que todos esos esfuerzos “quedan ahí” porque las directivas no hace nada al respecto, ni toman las medidas necesarias para solucionar los inconvenientes.

- Respecto a lo anterior, cuando se presentan problemas personales dentro del restaurante, Orlando Carvajal afirma que deben canalizarlos a través del jefe inmediato para ayudar a solucionarlos.
- Mencionaron que les gustaría poder hablar con sus jefes y contarles sus opiniones y percepciones, tener una conversación tranquila pero que éstos asuman el comentario y lo analicen sin tomarlo a mal, que piensen que realmente es para mejorar, en pro del restaurante y del clima laboral.
- Los empleados se sienten cohibidos para expresar sus inconformidades a la Gerencia, pues generalmente se les “castiga” por esto señalando al que se atreve a hablar como un disociador y quitándole puntos de las propinas. Por esto, manifiestan que sinceramente no se tienen en cuenta las opiniones que ellos dan y de cierta forma no les gusta expresarse por miedo o temor y estiman que simplemente la Gerencia y demás directivos les imponen lo que deseen.
- Orlando Carvajal considera que existe una diferencia cultural entre los empleados que hace que exista una brecha entre patrón / empleados, ocasionando de esta forma un límite para comunicarse abiertamente todos los problemas o las circunstancias.
- Frente a otros temas de impacto y relevancia para los empleados como el de los uniformes de trabajo, expresaron que si bien están de acuerdo con proyectar una excelente imagen les gustaría ser consultados ya que algunos elementos, en especial los sombreros y los zapatos no son prácticos ni cómodos para trabajar durante 8 horas diarias. Inconformidad que se les hizo saber a las directivas antes de la compra del vestuario pero que fue ignorada. También, resaltaron que no tienen una hora normal de almuerzo por lo que deben comer mientras prestan el servicio. Además,

prestar atención a los elementos personales por pérdidas, ya que la desaparición de objetos al interior del restaurante establece espacios inseguros y deshonestidad en el entorno, lo que impide fortalecer la confianza en el equipo.

- Los empleados resaltaron el procedimiento que deben realizar para ingresar su propia comida al establecimiento de trabajo, hecho que demuestra la falta confianza hacia el trabajador, haciendo énfasis en que si ellos llevaban comida se debía a que no reciben proteína en el almuerzo, por lo que según ellos deben complementar su alimentación diaria.
- Algo para resaltar es que los empleados reconocen que hay una constante innovación del menú, es decir de platos, especialmente para las fechas especiales, lo cual genera un valor agregado al restaurante.
- Lo anterior coincide con los comentarios recibidos por Orlando, debido a que afirmó que constantemente están creando nuevos platos y combos en el restaurante.
- El principal medio de comunicación es el voz a voz, seguido de la única cartelera física que existe, ubicada en el segundo piso del restaurante que cuenta con rotación constante de los empleados.
- Los trabajadores mostraron muy buena disposición para mejorar el ambiente interno, ya que existe compañerismo, respeto y camaradería. Todos se mostraron muy interesados en optimizar recursos y así sentirse más satisfechos en su día a día en el trabajo, lo que en su concepto representa una ventaja significativa para el restaurante con un mejor servicio y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

- No obstante, buena parte de ellos señaló que no espera permanecer mucho tiempo en la compañía, y que aspiran estar allí solo lo necesario para cumplir con sus metas personales más próximas (arreglar la casa, terminar el estudio, poner su propio restaurante o sacar adelante a sus hijos), pero no ven en La Spaguetatta un gran lugar para trabajar.
- Finalmente, las directivas consideran que sus empleados en un 80 % quieren permanecer en la Spaghetata por la estabilidad que el restaurante brinda, por el compromiso que tienen los empleados con su trabajo y porque quieren el lugar de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL FOCUS GROUP

- Se considera oportuno y conveniente generar una comunicación más participativa y abrir canales de retroalimentación con el personal sin que esto influya negativamente en el trato hacia los empleados. Vale la pena anotar que la empresa delega funciones en un empleado responsable para que este sea el mediador o conciliador de problemas, pero es necesario optimizar este recurso para que los mensajes fluyan y sean exitosos dentro de La Spaghetata.
- Se deben mejorar los medios internos, ya que existe rotación, cambios de horario o eventos que todo el personal debe conocer a través de un medio de comunicación formal, directo y efectivo para todos.
- El buen clima entre trabajadores es un elemento clave para la resolución de conflictos internos, dándoles mayor participación a los empleados en la empresa y mejor capacitación a los empleados nuevos en el restaurante.

ANÁLISIS Y HALLAZGOS FINALES DEL FOCUS GROUP

Comparando las respuestas obtenidas en el Focus Group que se realizó a los empleados con las dadas por el gerente en la entrevista, se evidencia una incoherencia entre lo que busca el restaurante en cuanto a comunicación y lo que realmente brindan los líderes del mismo a sus colaboradores.

La alta gerencia menciona que están abiertos al diálogo y a opiniones en pro del restaurante pero los empleados no lo sienten así, ya que en las ocasiones que han mencionado aspectos a mejorar o han dado su opinión abiertamente no han sido tenidas en cuenta. Por el contrario han sentido que sus opiniones no son importantes. También han sentido represarías por lo cual prefieren no opinar.

El tema mencionado con anterioridad ha deteriorado el clima laboral, la identidad y sentido de pertenencia de los empleados con el restaurante.

Por otro lado, se nota una falla en el proceso comunicativo puesto que no hay una comunicación formal y transversal. En muchas ocasiones la información no llega a todos los empleados por fallas que vienen desde la alta directiva, la administración y los encargados de hacer llegar la información de manera correcta y oportuna a todos los empelados. Finalmente son los empleados los que pagan las consecuencias cuando la falla no es de ellos.

En términos generales el clima entre compañeros es bueno y se evidencia un ambiente de compañerismo pero en ocasiones este se ve afectado porque no tienen claro las delimitaciones de sus funciones o porque no hay el apoyo necesario en momentos de tensión y horas pico. Se puede concluir que en este aspecto las directivas tienen parte de responsabilidad y no es únicamente responsabilidad de los empelados como lo mencionó el gerente. Las directivas podrían contribuir a mejorar el clima laboral, estrechando y propiciando espacios de acercamiento e interacción en todos los niveles de la organización.

6.3 FASE III: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Teniendo en cuenta lo que se evidenció en el diagnóstico, se determinaron los principales frentes de trabajo comunicativo, lo cual permitió plantear, determinar y diseñar la estrategia en sí.

Como primera medida, y teniendo en cuenta el bajo grado social y de escolaridad de la mayoría de trabajadores, se pensó en un esquema distinto, que les llevara de manera sencilla, clara e impactante la información necesaria a los colaboradores. Por ello, se optó por generar el concepto de “Universidad La Spaguetata”, una manera de incentivar al trabajador hacia las charlas y demás tácticas que desarrollaría la estrategia y, al tiempo, como mecanismo de motivación y orgullo por la vía de la posibilidad de acceder al desarrollo y crecimiento humano y profesional dentro de la organización.

Así, a medida que el colaborador fuese recibiendo información, documentación y capacitación durante el lapso de acción delimitado, iría ascendiendo en grados especializados y en temas de mayor complejidad referentes a la organización, hasta lograr graduarse, es decir, recibir un título interno que lo acredite como un colaborador idóneo en servicio y atención al cliente La Spaguetatta.

Además, la formación que cada grado ofrecía a los trabajadores posibilitaba el fortalecimiento de la cultura y el sentido de pertenencia, permitiendo que se den espacios de socialización dinámicos e incluyentes, los cuales contribuyen a un mejor clima laboral, a la integración, al trabajo colaborativo y por ende, al cumplimiento óptimo de tareas y funciones.

- **TIPO DE ESTRATEGIA**

Se integraron tres tipos de estrategia: pedagógica, de sensibilización y difusión con el fin de integrar a los empleados en torno a la importancia de conocer, comprender y vivenciar la cultura de la organización a la que pertenecen, de manera que sus integrantes hagan parte activa del proceso de fortalecimiento de la misma. Se buscaba además, vincular a la estrategia la posibilidad del aprendizaje individual y colectivo, especializado en las bases de la cultura corporativa (misión, visión, valores), las políticas, procesos y funciones, mediante la noción de la “Universidad La Spaghattata”.

- **PÚBLICO OBJETIVO**

Todos los colaboradores de la compañía. Hombres y mujeres empleados de La Spaghattata, (22 empleados) en su mayoría entre los 25 y 49 años con nivel de educación básica primaria y empíricos en su quehacer.

- **CONSTRUCCIÓN DEL MENSAJE CLAVE INICIAL**

“Universidad La Spaghattata, el dulce placer de aprender juntos”.

- **ACCIONES DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia de la Universidad La Spaghattata se implementó mediante las siguientes actividades, que correspondían a cada uno de los “grados” que el empleado de la compañía debía cursar para llegar a ser “egresado” de la Universidad.

- Grado 1: Conferencia inicial sobre liderazgo personal

Todos los trabajadores fueron reunidos con una invitación personalizada para dictarles una charla inicial sobre liderazgo personal y trabajo en equipo, dictada por un profesional en el tema. Esta actividad buscó propiciar ante todo, un espacio de socialización y encuentro de los colaboradores alrededor de un tema de interés. Igualmente buscó generar una actitud participativa de los empleados y motivar su disposición y compromiso frente a las siguientes acciones: bajo el concepto de que cada uno, desde lo que hacen en su vida personal y laboral puede ser un líder. Los mensajes clave que se entregaron se basaron en la noción de liderar con el ejemplo, regidos siempre en la excelencia y amor por lo que hacemos, transmitir conocimiento a los nuevos compañeros y trabajar en equipo como las mejores fórmulas para ejercer liderazgo individual y colectivo.

El lugar donde se llevó a cabo la conferencia fue el Restaurante por facilidad de horario. Además, tenía elementos alusivos al liderazgo y al trabajo en equipo para incentivar el interés y participación del grupo.

Para evaluar el desempeño de esta actividad se diseñó una sencilla evaluación a los empleados (Ver anexo 9.3). Durante la charla se propusieron actividades de participación e integración, las cuales se coordinaron con la conferencista invitada.

Además, como táctica para reforzar la filosofía de la empresa, se elaboró un pendón en el que se recordaban los valores de la compañía, así como la misión y visión para que los asistentes tuvieran recordación de cada uno de estos elementos de la cultura corporativa.

- Grado 2: Manual de Reglamento Interno La Spaghetata

Esta herramienta pensada y diseñada de manera atractiva y sencilla contó con una descripción detallada de la empresa para que los empleados la conocieran a profundidad y se motivaran a hacer parte activa de la misma.

El Manual tenía el plan estratégico de la empresa (misión, visión), el reglamento interno y las normas de convivencia, con el fin de reforzar el conocimiento de estos temas concretos, apuntando así el segundo objetivo estratégico. (Ver anexo 9.7)

La entrega de esta herramienta se hizo en el restaurante y después se implementó una evaluación para la comprensión de cada tema por parte del empleado. Se realizaron preguntas abiertas y de selección múltiple. (Ver anexo 9.4)

La evaluación de este examen estuvo a cargo del equipo de comunicaciones y se realizó una reunión de entrega de notas y resultados. El alumno que no aprobó el examen debía participar en una jornada de refuerzo de los contenidos del manual para luego presentar el examen en su última oportunidad y lograr el avance en un nuevo grado.

Por otro lado, se les hizo entrega de un folleto que tenía las funciones específicas por cargo para que todos tuvieran conocimiento de estas, se mejorara la problemática de desconocimiento de funciones y pudiera desarrollar el proceso con la calidad, característica del restaurante (Ver anexo 9.6).

- Grado 3: Video

Debido a las condiciones económicas del restaurante se cambió la pieza comunicativa que se había pensado inicialmente para este grado. En principio era una presentación multimedia mucho más interactiva pero por presupuesto no fue

factible. Por tanto, se propuso la realización de un video informativo e institucional, que todas formas fuera didáctico y entretenido, en el cual se pudiera proyectar información básica de la empresa, buscando incentivar el aprendizaje de los clientes internos, así como también, mostró de manera amena y animada las funciones que cada empleado nuevo y antiguo de la compañía debe ejercer con excelencia y orgullo. (Ver anexo 9.10).

El video manejó todo el concepto de Universidad, donde el empleado que tenga acceso a este pueda sentirse como en una clase útil para su desarrollo personal y laboral.

La idea es que el video sea un recurso para el ingreso o vinculación del personal a la compañía, ya que quedarán claros los parámetros y funciones bajo los cuales se deben regir los colaboradores.

Este video buscó responder al cuarto objetivo estratégico el cual pretende lograr la recordación de los protocolos específicos, vestuario adecuado, deberes, entre otros, por parte de los empleados tanto antiguos como nuevos vinculados.

- Graduación y requisitos:

Como requisito para la graduación, los empleados se vieron obligados a pasar todos los niveles satisfactoriamente. Para la evaluación se tuvo en cuenta la participación activa, actitud durante los niveles y resultados de trabajos y pruebas que se llevaron a cabo.

Una vez aprobaron todos los niveles, todos los colaboradores fueron invitados a la ceremonia de graduación, donde se les entregó un diploma y se hizo un brindis por el reto que comenzó: **Trabajar juntos por hacer de la Spaghetata un restaurante ejemplar** (segundo mensaje clave definido para la estrategia).

- **EQUIPO DE TRABAJO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

El Equipo de trabajo estuvo integrado por las tres consultoras estudiantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de la Sabana. La Directora de tesis: Jeannette Torres. El Gerente de La Spaghetata: Orlando Carvajal y María Alejandra Carvajal, La Gerente Administrativa.

- **INDICADORES**

INDICADORES DE GESTIÓN

Para dar inicio al proceso fue necesario realizar una contextualización de la empresa mediante entrevista inicial con el gerente para conocer de primera mano las necesidades de la compañía, las problemáticas que se presentaban e información relevante de la misma.

Esta entrevista se desarrolló con el gerente Orlando Carvajal y la tutora de la tesis Jeannette Torres.

Porcentaje de gestión: 100 %

1. Desde el inicio del proyecto se planteó la elaboración de una encuesta para conocer los perfiles de los empleados del restaurante La Spaghetata.

Las encuestas se implementaron a la totalidad de los empleados del restaurante.

Porcentaje de gestión: 100 %

2. Universidad La Spaghetata

Conferencia directa: charla de liderazgo y trabajo en equipo

Se ejecutó con la participación de todos los empleados del restaurante.

Porcentaje de gestión: 100%

3. Universidad La Spaghattata

Manual de reglamento interno y folleto de funciones y responsabilidades de los empleados. Se entregaron las piezas comunicativas según las indicaciones dadas por la alta gerencia del restaurante.

Porcentaje de gestión: 100 %

4. Universidad La Spaghattata

Multimedia con información de la compañía

Porcentaje de gestión: 0 %

Video informativo del Restaurante La Spaghattata. Se entregó video corporativo con requerimientos de la alta gerencia.

Porcentaje de gestión: 100%

5. Graduación. Elaboración de diploma de graduación y ceremonia.

Se entregó esta pieza comunicativa a cada empleado que superó los módulos de la Universidad La Spaghattata.

Porcentaje de gestión: 100 %

INDICADORES DE IMPACTO:

1. Participación de los empleados en la charla directa de liderazgo y trabajo en equipo

$$\frac{\# \text{ de personas participantes}}{\# \text{ Total de empleados}} \times 100$$

$$\frac{15}{20} \times 100 = 75 \%$$

El 75 % de los empleados de La Spaghetтата asistieron a la charla de liderazgo y trabajo en equipo. Esto evidencia que el objetivo del proyecto en cuanto a la integración y mejoramiento del clima organizacional se puede hacer efectivo mediante este tipo de actividades. Es importante mencionar que para este momento el número total de empleados era de 20.

2. Retroalimentación de la charla de liderazgo y trabajo en equipo:

$$\frac{\text{No. de encuestas diligenciadas}}{\text{No. De encuestas entregadas}} \times 100$$

$$\frac{15}{15} \times 100 = 100 \%$$

El 100 % de los que participaron en la charla diligenciaron la encuesta. Esto evidencia el interés de los empleados por participar activamente en capacitaciones o actividades que se organicen en el restaurante. Además, mediante actividades de integración y capacitación los empleados pueden mejorar sus relaciones y aplicar los conceptos en su diario vivir.

3. Comprensión de los conceptos tratados durante la charla

$$\frac{\text{No. de definiciones acertadas}}{\text{No. De definiciones totales}} \times 100$$

$$\frac{15}{15} \times 100 = 100 \%$$

Una semana después se les preguntó por el concepto de liderazgo y las características propias de un líder, teniendo en cuenta lo dicho durante la charla con el profesional en el tema. El 100 % de los empleados respondió correctamente, lo que demuestra la excelente recordación frente a esta actividad.

6.4 FASE IV: REALIZACIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Consistió en el desarrollo y entrega oportuna y con los criterios de calidad, creatividad, contenido y claridad de cada uno de los productos comunicativos implementados y descritos en la estrategia.

6.5 FASE V: RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta las acciones de la estrategia, a continuación se exponen los resultados obtenidos.

Grado 1: Charla de liderazgo

La charla de liderazgo tuvo gran aceptación por parte de los empleados. El 73% de los empleados calificaron la charla con 5 (máxima calificación), pues la consideraron apropiada para el nivel de los trabajadores del restaurante.

Por otro lado, los empleados comprendieron los conceptos tratados en la charla de liderazgo, pues el 73 % de los mismos calificaron con 5 (máxima calificación) la comprensión del tema tratado.

El 93 % de los empleados que asistieron a la charla consideró que el conferencista tuvo muy buena expresión, presentación y conocimiento del tema, pues 14 empleados calificaron con 5 (máxima calificación) el trabajo dado por el facilitador.

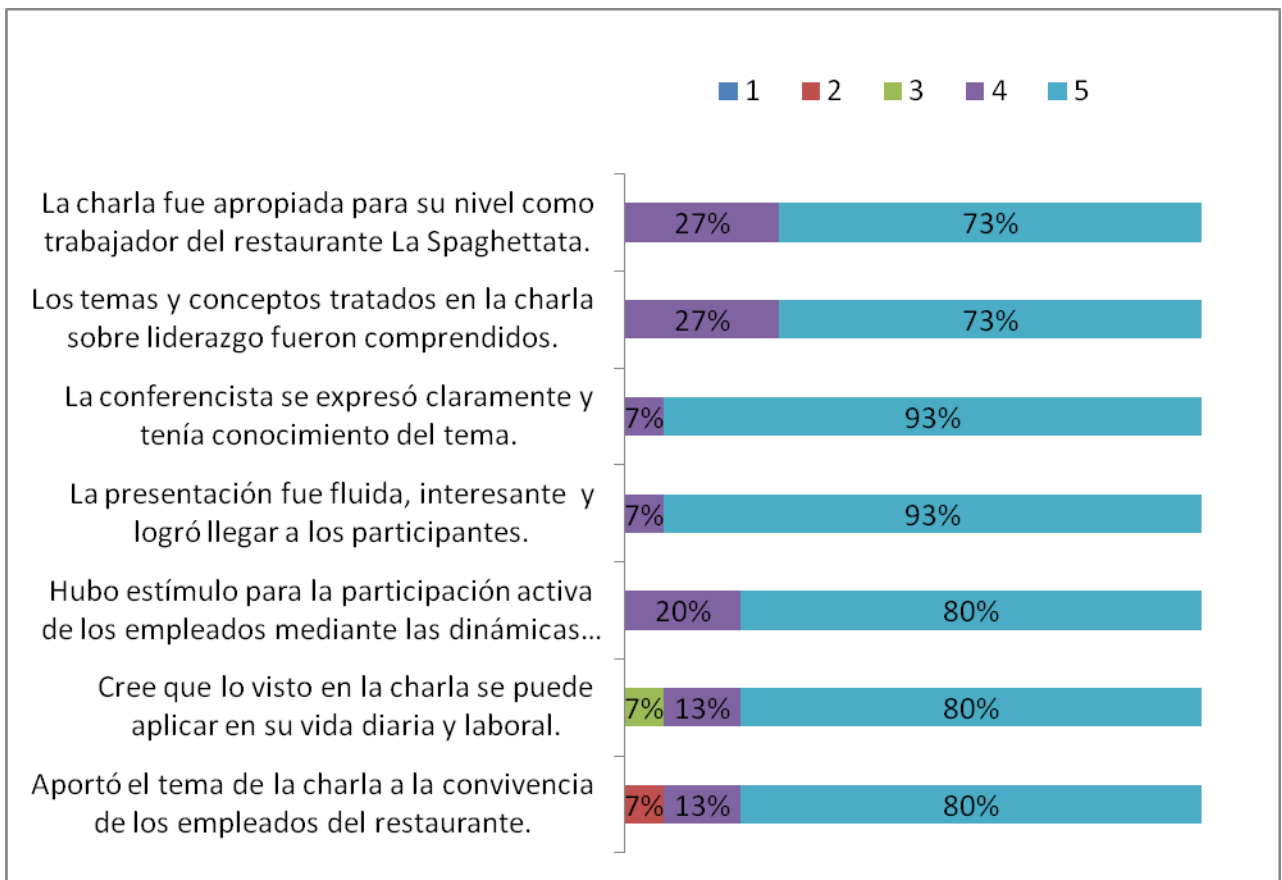
Se refleja también una satisfacción de la charla por parte de los empleados, pues el 80% de los asistentes piensan que se dio estímulo para que ellos mismos hicieran parte activa de esta dinámica y no fueran simples espectadores. Por tanto, se puede concluir que hubo integración y trabajo en equipo, aplicando de esta manera dos de los valores propios del restaurante La Spaghetтата

Para los empleados, la presentación del tema fue fluida e interesante, pues el 93% de los asistentes calificaron con 5 (máxima calificación o excelente) este concepto.

Además, logró llegar a los colaboradores y repercutir en su vida personal y laboral positivamente, pues el 80 % considera que los temas vistos se pueden aplicar a la vida real en cada persona. Sin embargo, el 13% de los asistentes dio una calificación de 4 a este aspecto (buena), y sólo el 7 % piensa que estos temas no se pueden aplicar tan fáciles a su vida personal, otorgando un 3 como calificación.

Por último, se evidencia que la mayoría de los empleados consideran que esta charla influye positivamente en la convivencia diaria con sus compañeros de trabajo (73% dieron la máxima calificación). En caso contrario, solo el 7% piensa que la actividad no ayudó a mejorar la convivencia durante las jornadas laborales.

	PORCENTAJE (%)				
	1	2	3	4	5
La charla fue apropiada para su nivel como trabajador del restaurante La Spaghetтата.				27%	73%
Los temas y conceptos tratados en la charla sobre liderazgo fueron comprendidos.				27%	73%
La conferencista se expresó claramente y tenía conocimiento del tema.				7%	93%
La presentación fue fluida, interesante y logró llegar a los participantes.				7%	93%
Hubo estímulo para la participación activa de los empleados mediante las dinámicas realizadas.				20%	80%
Cree que lo visto en la charla se puede aplicar en su vida diaria y laboral.			7%	13%	80%
Aportó el tema de la charla a la convivencia de los empleados del restaurante.		7%		13%	80%



Finalmente, se puede evidenciar que esta actividad fue de gran impacto para los empleados del restaurante, pues los conceptos dados durante la misma, tuvieron recordación en los empleados. Esto se evidencia mediante una pequeña definición que una semana después dieron sobre liderazgo y establecieron las características de una persona líder.

El 100% de los empleados respondieron correctamente cuando se les pregunto la definición del liderazgo y enumeraron correctamente las características propias de una persona líder.

A continuación se adjuntan las respuestas dadas por los colaboradores a la pregunta: ¿Qué es liderazgo? ¿Qué características tiene una persona que es líder?

CHARLA DE LIDERAZGO

Definiciones de liderazgo según los colaboradores:

1. Tratar de hacer mejor cada cosa y enseñar a los demás los conocimientos que tenemos para hacer que la otra persona sepa lo mismo que uno. El líder es una persona que se preocupa por el bienestar de sus compañeros y por que todos sean igual a él. El líder no es alguien superior es simplemente alguien que te guía mas no te obliga.
2. Liderazgo es asumir con compromiso la confianza que le brinda sus compañeros. El líder es aquel que apoya y comparte con sus compañeros.
3. Líder es una persona que sabe llevar a otras de una manera clara y por el bien común. Es la persona que tiene el don de llevar a otros hacia una meta.
4. Es una persona que le indica a sus compañeros, le enseña y que cumple con sus responsabilidades.
5. Liderazgo es una persona que se preocupa por que todo salga bien, está pendiente de todos. Apoya y ayuda a sus compañeros. Cumple sus deberes y obligaciones. Significa un placer para uno el trabajo que desempeña sabiendo que a todos nos va bien.
6. Liderazgo es una acción que puede cumplir una persona específica según como sea su desempeño en el área laboral y logre orientar al equipo hacia un mejoramiento. Un líder es una persona organizada, limpia, decente, centrada e imparcial.

7. Liderazgo es aquella persona que da lo mejor de sí. Enseña, capacita y lo logra porque lo hace con alegría. El líder debe ser una persona que reúne esas cualidades.

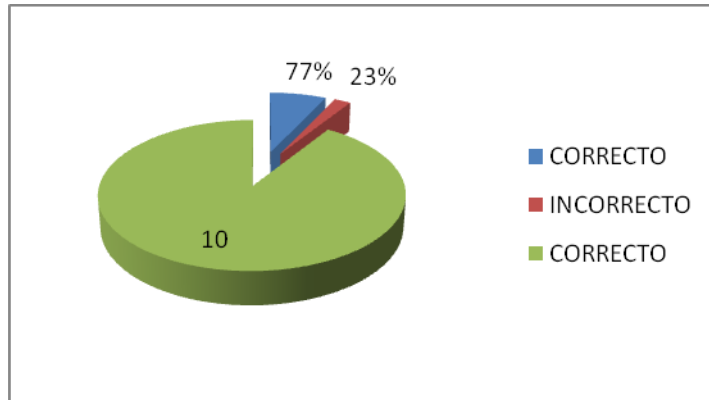
8. Liderazgo es tratar de dar muy buenas ideas a los demás para así poder convencer a las personas que conformaran un buen grupo. Un buen líder es aquel que se preocupa por el bienestar en común de todos sus compañeros y sabe guiar y respaldar las decisiones tomadas. Es una persona imparcial la cual resuelve todo lo que se imponga y tiene grandes metas para el y su grupo de apoyo.

Grado 2: Manual de Reglamento Interno de La Spaghattata

Respecto al manual de Reglamento interno se puede evidenciar una buena comprensión de conceptos. Lo anterior se afirma por los resultados arrojados en la evaluación que se hizo del mismo.

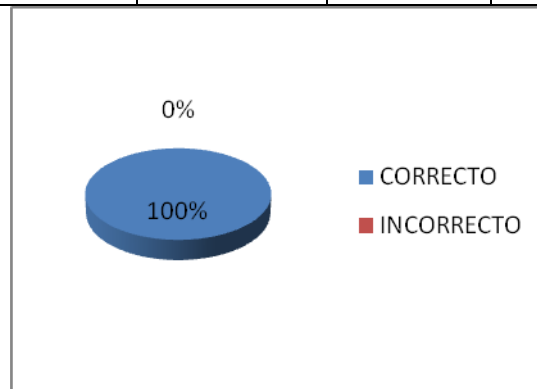
A la pregunta cuáles son los documentos que debe presentar una persona que aspire a trabajar en el restaurante, el 77% dio la respuesta correcta, el 23% restante todavía presenta confusión en el tema, por lo que se requerirá de acciones de refuerzo posteriores.

	PORCENTAJE %		NÚMERO DE PERSONAS	
	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECTO	INCORRECTO
PREGUNTA: ¿Cuáles son los documentos que debe presentar una persona que quiera trabajar en La Spaghattata?	77%	23%	10	3



El 100% de los empleados que respondieron la evaluación de este manual conocen las consecuencias que obtiene un trabajador que no cumpla con los horarios de trabajo establecidos.

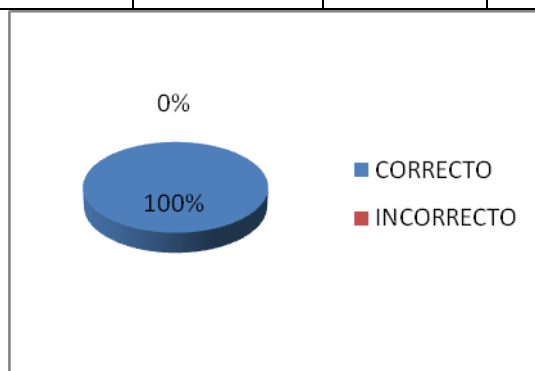
	PORCENTAJE %		NÚMERO DE PERSONAS	
	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECTO	INCORRECTO
PREGUNTA:¿Qué pasa si los horarios de trabajo no los cumple el trabajador?	100%	0%	13	0



Por otro lado, el 100% de los empleados participantes comprendieron por medio del manual que existe un procedimiento específico para pedir un permiso en el

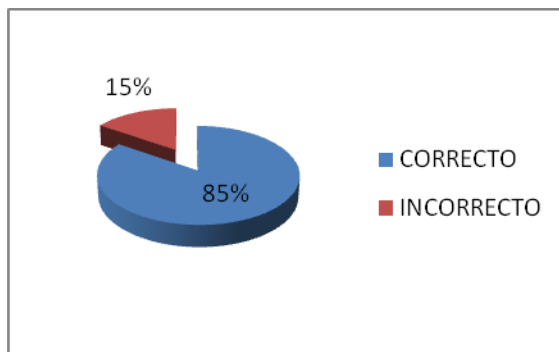
trabajo y que está establecido dentro del reglamento interno. Este procedimiento es hablar con el jefe directo, para de esta forma no saltarse el conducto regular.

	PORCENTAJE %		NÚMERO DE PERSONAS	
	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECTO	INCORRECTO
PREGUNTA 7: ¿Cuál es el procedimiento para pedir un permiso en el trabajo?	100%	0%	13	0

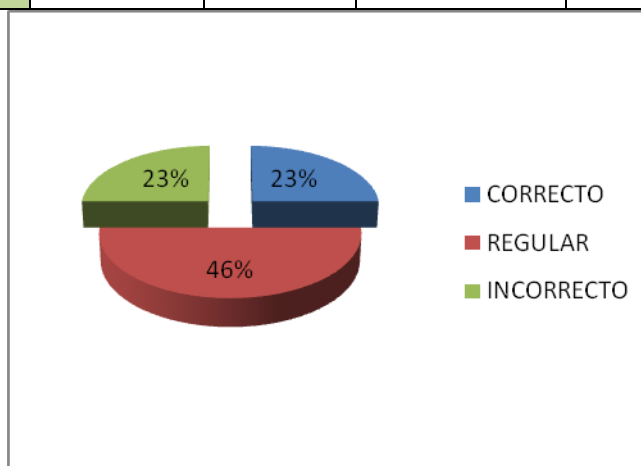


El 85% de los empleados que respondieron la evaluación saben cuáles son algunas de las faltas graves establecidas en el reglamento interno y que conocieron por medio del manual que se creó. Sin embargo, es necesario mencionar que el tema específico de reglamento falta involucrarlo un poco más entre los colaboradores, debido a que el 46 % de los mismos no identifican de forma excelente o con gran facilidad las faltas que son consideradas graves dentro del restaurante.

	PORCENTAJE %		NÚMERO DE PERSONAS	
	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECTO	INCORRECTO
PREGUNTA 8: ¿Cuál de los siguientes enunciados constituyen 3 veces falta grave?	85%	15%	11	2

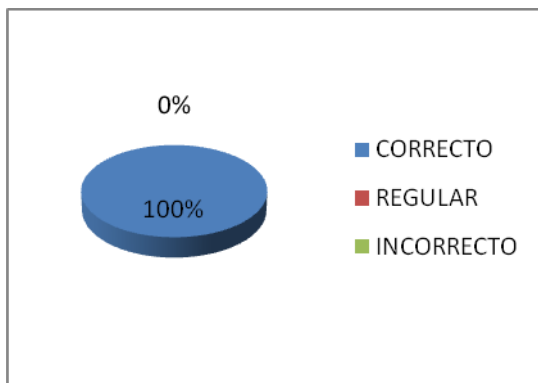


	PORCENTAJE %			NÚMERO DE PERSONAS		
	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO
PREGUNTA 4: De las siguientes afirmaciones indique cuáles de ellas son una falta grave en La Spaghetтата	23%	46%	23%	3	6	3

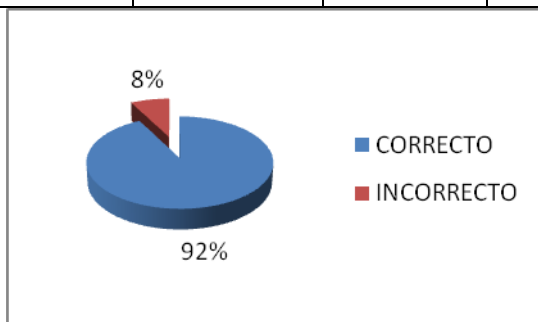


Se concluyó que el pendón y video institucional, piezas comunicativas que contienen la misión, visión y los valores y tiene como objetivo generar recordación, tuvo gran aceptación e impacto, pues 100% de los empleados conocen la misión de la compañía. Por otro lado, el 92% tiene clara la visión del negocio y el 85 % distingue los valores corporativos.

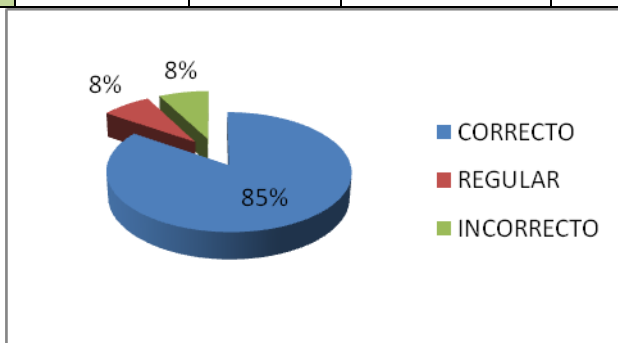
	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO
PREGUNTA 1: ¿Cuál es la misión de la Spaghetтата?	100%	0%	0%	13	0	0



	PORCENTAJE %		NÚMERO DE PERSONAS	
	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECTO	INCORRECTO
PREGUNTA 2: ¿Cuál es la visión de la Spaghetтата?	92%	8%	12	1



	PORCENTAJE %			NÚMERO DE PERSONAS		
	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO	CORRECTO	REGULAR	INCORRECTO
PREGUNTA 3: Escriba 3 de los 5 valores de la Spaghetтата y diga cómo los aplica en su trabajo diario.	85%	8%	8%	11	1	1



Graduación

Respecto a la graduación, al final del proceso se graduaron 16 empleados lo que corresponde al 80 % sobre el total de empleados que se encontraban laborando durante este periodo de tiempo en el restaurante, es decir, 20 empleados.

El personal restante (20%), no se pudo graduar debido a que estaban cubriendo los turnos de servicio durante los días de implementación. Sin embargo, el restaurante realizará una jornada de implementación con ellos para de esta manera asegurar que todos los empleados hagan parte del proceso comunicativo.

Es necesario mencionar que las evaluaciones resueltas se entregan como anexo con las respuestas dadas por cada colaborador. (Ver anexo 9.13)

7. RECOMENDACIONES

7.1 PRESENTACIÓN MULTIMEDIA

Se recomienda la realización de este producto ya que podrá ser utilizado para informar a los empleados de una forma más interactiva sobre la empresa y funciones que cada uno desempeñará dentro de la compañía.

Se difundirá mediante dos plasmas que se ubicarán estratégicamente en áreas donde los empleados tengan que transitar.

La información que se transmitirá será coordinada con las directivas del restaurante para llegar a puntos comunes.

Esta actividad al ser innovadora busca llamar la atención logrando interés dentro del personal, con el fin de fortalecer sus conocimientos y su desempeño dentro de la empresa, el cual finalmente se refleja en la productividad.

Se busca que los empleados conozcan la empresa donde están laborando y las oportunidades que tienen al ser parte de *La Spaghetтата*.

Por tanto, se deja al restaurante el Story Board o guión de la multimedia para que cuando tengan el presupuesto y tiempo se tenga a la mano este recurso y se continúe con el proceso de elaboración, y así finalmente lograr un fortalecimiento de la cultura organizacional.

7.2 CAFÉ CON EL GERENTE

Se propone la creación de este canal como una opción de constante diálogo y comunicación entre los diferentes niveles de la empresa con el fin de que todos aporten a la actualización y mantenimiento de la cultura organizacional conservando así un clima organizacional favorable y unos flujos de comunicación óptimos. Adicionalmente, reforzará el reconocimiento del líder por parte de sus colaboradores y éste podrá escuchar de primera mano lo que piensan y sienten en torno a la organización y a sus clientes, creando un valioso laboratorio de soluciones, propuestas e ideas.

7.3 CLUB DE EGRESADOS

Para pertenecer al Club de Egresados de La Universidad de La Spaghetтата, el empleado debe postularse pues tendrá funciones específicas para aportar al aprendizaje del personal que se vincule a esta comunidad.

Se buscará que el empleado ayude y le aporte a los empleados que así lo requieran. Quienes hagan parte de este club serán los encargados de capacitar a los estudiantes nuevos y motivarlos.

Para incentivar a los empleados a participar la empresa les concederá un reconocimiento especial por su ayuda y sentido de pertenencia.

7.4 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Una vez culminado el plan estratégico de comunicación y su implementación, se propone llevar a cabo un programa de incentivos para contribuir de esta manera a mantener y consolidar la identidad de los empleados respecto al restaurante, su compromiso y sentido de pertenencia respecto a este.

Para lo siguiente se plantearán dos tipos de incentivos:

Espagueti de Oro: Es un trofeo otorgado al empleado que durante tres meses se destaque por su buen desempeño en cualquiera de las categorías: mejor servicio, innovación, valores, presentación personal. Además del trofeo tendrá derecho a un día libre y remunerado (como si hubiera asistido a trabajar) para compartirlo con su familia.

Espagueti de Plata: Este premio es otorgado al empleado que durante el mes haya tenido el mejor rendimiento o se haya desempeñado mejor en cualquiera de las categorías: mejor servicio, innovación, valores, presentación personal. Esta persona recibirá un plato de cortesía por parte del restaurante, ya sea el almuerzo o la cena acorde a su turno de trabajo.

Cabe mencionar que estos premios pueden ser declarados desiertos en caso que ninguno de los empleados haya cumplido con los parámetros que lo hagan acreedor de cualquiera de los premios. De igual manera los premios pueden ser modificados estos fueron propuestos por el grupo consultor pero están sujetos a cambios por parte de la parte administrativa.

7.5 CARTELERAS

La Spaghetтата cuenta con una cartelera física ubicada en el segundo piso del restaurante. Tiene alta visibilidad, sin embargo los trabajadores no se enteran a tiempo de los cambios de turnos que se publican allí.

Por esta razón, es importante que las novedades que se presenten como los cambios de turno, se expresen de manera directa al colaborador y apoyar esto con las actualizaciones por medio de este canal. Además, es deber del colaborador estar pendiente de las modificaciones que se presenten en las carteleras, por lo que debe estar revisando de manera constante la misma, ya que se le ha anunciado con anterioridad la importancia de este medio, que tiene como objetivo reforzar la cultura informativa y ser una herramienta de divulgación y apoyo.

Así mismo, es fundamental el manejo de colores llamativos de acuerdo a los que maneja la empresa para crear anuncios visibles que generen recordación. El objetivo es que dichos anuncios sean ordenados para que los colaboradores puedan entender claramente lo que se está publicando allí.

7.6 EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE IMPACTO

El restaurante se compromete a realizar evaluaciones trimestrales para conocer el impacto a largo plazo de lo aprendido en las capacitaciones, con el fin de hacer seguimiento y reforzar constantemente los conceptos que se divulgaron durante todo el proceso de formación.

Los empleados cuentan con diferentes materiales para reforzar lo aprendido: un video institucional, un folleto de responsabilidades, el reglamento interno, un pendón y la cartelera física hacen parte de los productos informativos que se

compartieron en las capacitaciones para gestionar el funcionamiento correcto de La Spaghetata y superar las evaluaciones que se van a realizar con periodicidad de 3 a 4 meses.

De esta forma, se pretende conocer el impacto del proceso, para hacer los refuerzos respectivos en los trabajadores acompañándolos de manera continua en la formación laboral integral, creando mayor interés y responsabilidad en los conocimientos que deben adquirir por ser parte de esta gran familia y en las funciones que cada uno desempeña.

8. CONCLUSIONES

Los trabajadores mostraron gran interés por mejorar el ambiente interno de la empresa. Existe compañerismo e integración entre ellos. Sin embargo, el acompañamiento de la organización por parte de la gerencia debe ser constante para la resolución de conflictos internos.

Los empleados no tienen claridad en los deberes y derechos que pueden adquirir al ser parte de la compañía. Se les debe compartir la documentación adecuada para que estén informados, de acuerdo a la normatividad legal, sobre las responsabilidades que deben cumplir para obtener los beneficios y optimizar los procesos existentes.

Debido a la alta rotación de personal, es fundamental generar espacios adecuados de capacitación para los nuevos ingresos que se realizan en el restaurante, ya que desde el inicio, los trabajadores deben tener claridad en los procesos y la filosofía de la organización para desarrollar correctamente sus funciones con responsabilidad y trabajo en equipo enfocado al posicionamiento y alta calidad de la empresa.

La Gerencia debe fomentar la comunicación fluida con todo el personal liderando este aspecto con ejemplo y disposición hacia la comunicación asertiva y constante. La relación con los trabajadores debe ser directa para incentivar la

toma de decisiones, activar la participación y sentido de pertenencia del público interno frente a su área de trabajo y todos los procesos del restaurante.

Las actividades en equipo son favorables para conocer las necesidades de los empleados. El apoyo y respaldo entre compañeros crea un ambiente de integración y colaboración mutua para cumplir el objetivo de La Spaghattata y trabajar de acuerdo a las políticas de calidad con buen servicio, motivando un espacio agradable para fortalecer las debilidades al interior de la empresa.

Los medios escogidos para la implementación de la estrategia fueron adecuados teniendo en cuenta el nivel de educación de los trabajadores. La claridad y fácil acceso a los productos informativos fueron puntos claves para que el público impactado entendiera con disposición los mensajes divulgados a través de diferentes medios, por esto, el contenido apoyó la comprensión de los componentes principales que definen La Spaghattata.

Finalmente cabe mencionar que la empresa debe establecer un seguimiento permanente de los recursos de comunicación para mejorar continuamente los procesos, de acuerdo a los cambios constantes que genera el mercado.

9. ANEXOS

9.1 FORMATO ENCUESTA DE PERFILES

Facultad de Comunicación

Identificación Perfiles, Restaurante La Spaghattata

Nombre:

1. Sexo: M____ F____

2. Edad:

De 18 a 24 años _____

De 25 a 34 años _____

De 35 a 49 años _____

De 50 en adelante _____

3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Spaghattata?

1 mes- 11 meses

1 – 3 años _____

4 – 7 años _____

7 a 10 años _____

Más de 10 años _____

4. ¿Qué función desempeña en el restaurante?

5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Spaguetatta?

Sí_ No__ ¿Por qué

motivo? _____

6. ¿Su jefe inmediato genera espacios para aclarar con usted dudas o prestarle apoyo en su trabajo?

Sí__ No__

7. ¿A través de que medio se comunica con su jefe o recibe instrucciones de él?

a) Personalmente__

b) Por correo electrónico__

c) Por carta escrita__

d) Otro____ ¿Cuál?_____

8. ¿Por qué medio le gustaría recibir capacitaciones?

Videos__ Dramatizaciones__

Conferencias presenciales__

Conferencias Virtuales__

9. ¿Por cuál medio le gustaría que se le informara sobre las noticias y acontecimientos relevantes del restaurante?

Boletines impresos__

Videos__

Correo electrónico__

Charlas directas__

¿Por qué lo prefiere?:

9.2 RESULTADOS ENCUESTAS DE PERFILES

Género

FEMENINO	15	68%
MASCULINO	7	32%
BASE	22	100%

Edad

18 a 24 años	3	14%
25 a 34 años	7	32%
35 a 49 años	7	32%
50 en adelante	5	23%
BASE	22	100%

¿Cuántos años lleva trabajando en la Spaghetata?

1 a 11 meses	8	36%
1 a 3 años	6	27%
4 a 7 años	2	9%
8 a 10 años	3	14%
Más de 10 años	3	14%
BASE	22	100%

Cargo

Gerencia	1	5%
Producción	7	33%
Administración	1	5%
Servicio de mesa	9	43%
Logística	3	14%
BASE	21	100%

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Spaguetatta?

Sí	19	100%
No	0	0%
BASE	19	100%

Razones de orgullo

Oportunidad	6	32%
Experiencia	6	32%
Satisfacción personal	7	37%
BASE	19	100%

¿Su jefe inmediato genera espacios para aclarar con usted dudas o prestarle apoyo en su trabajo?

Sí	15	71%
No	6	29%
BASE	21	100%

¿A través de que medio se comunica con su jefe o recibe instrucciones de él?

Personalmente	20	95%
Telefónicamente	1	5%
BASE	21	100%

¿Por qué medio le gustaría recibir capacitaciones?

Videos	4	20%
Dramatizaciones	1	5%
Conferencias presenciales	15	75%
BASE	20	100%

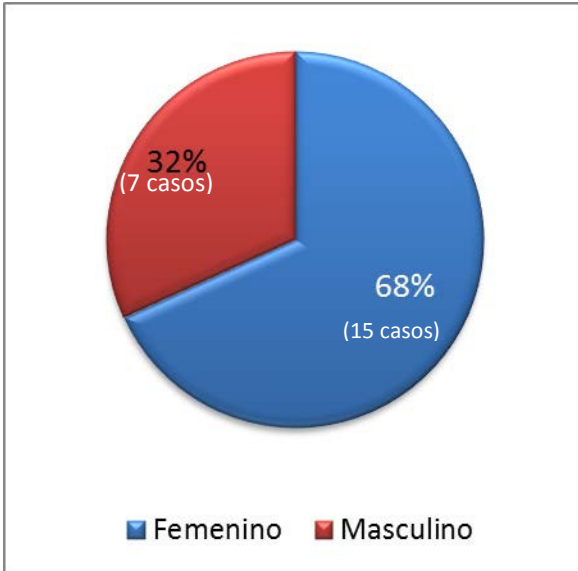
¿Por cuál medio la gustaría que se le informara sobre las noticias y acontecimientos relevantes del restaurante?

Boletines impresos	1	5%
Charlas directas	18	85%
Correo electrónico	2	10%
BASE	21	100%

Razones de preferencia de medio

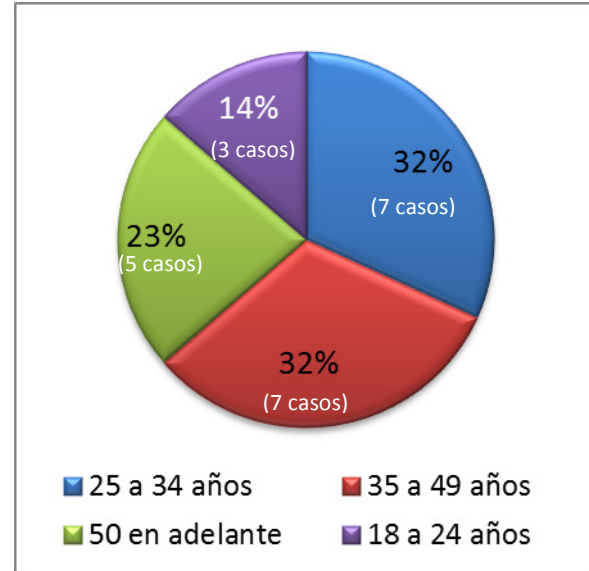
Tiempo	2	10%
Eficacia	1	5%
Claridad	11	52%
Interacción	3	14%
No sabe/No responde	4	19%
BASE	21	100%

GÉNERO



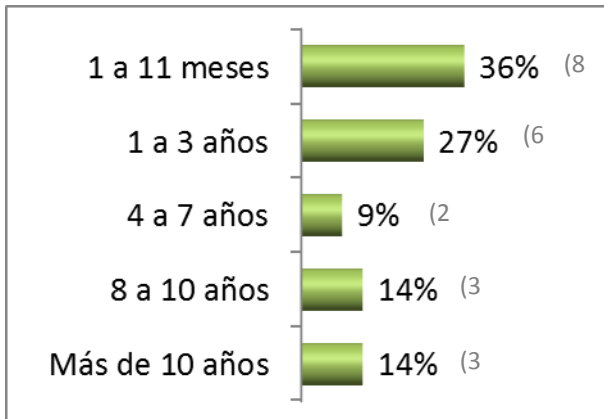
Base: 22

EDAD



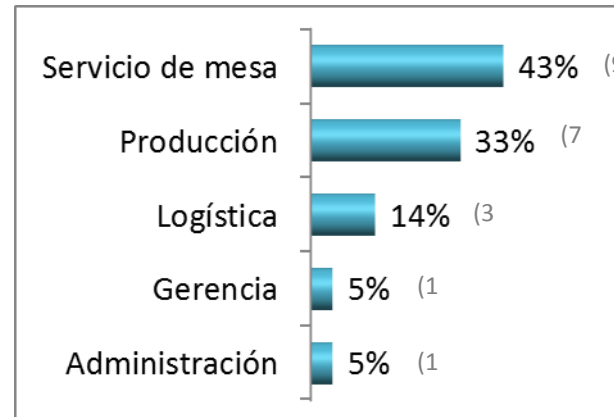
Base: 22

Años en La



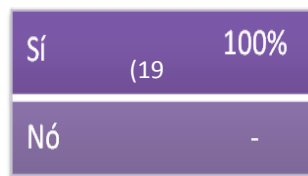
Base:

Cargo



Base:

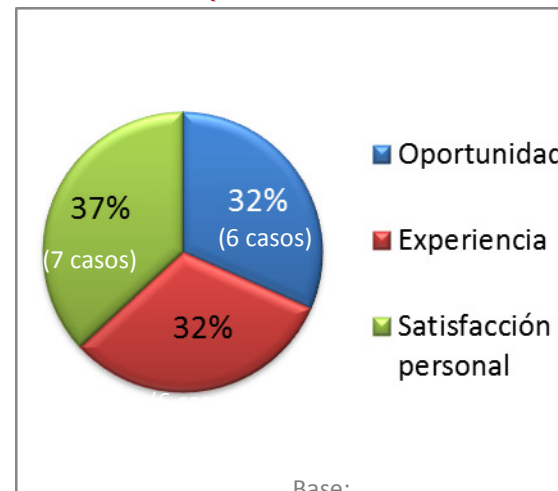
¿Se siente orgulloso de trabajar en La



Base:

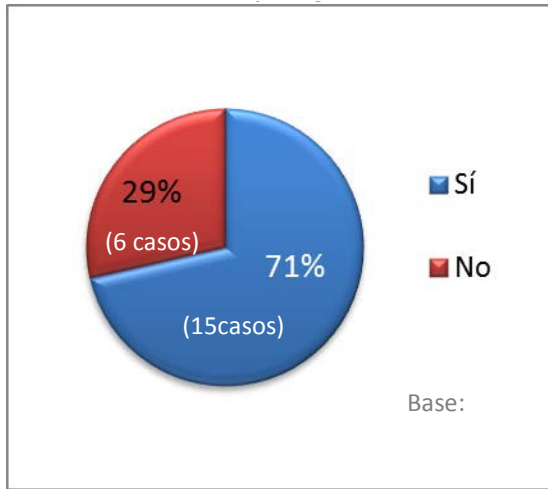


¿Por qué razón se siente

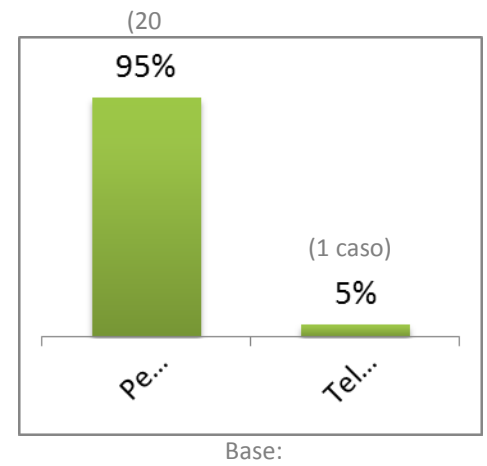


Base:

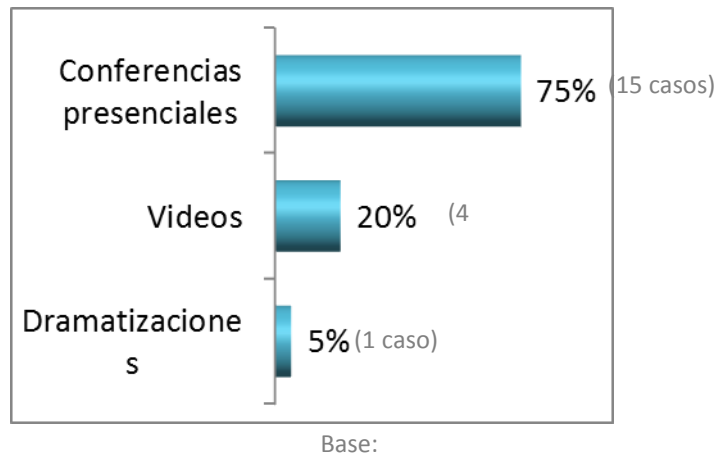
¿Su jefe inmediato genera espacios para aclarar con usted dudas o prestarle apoyo en



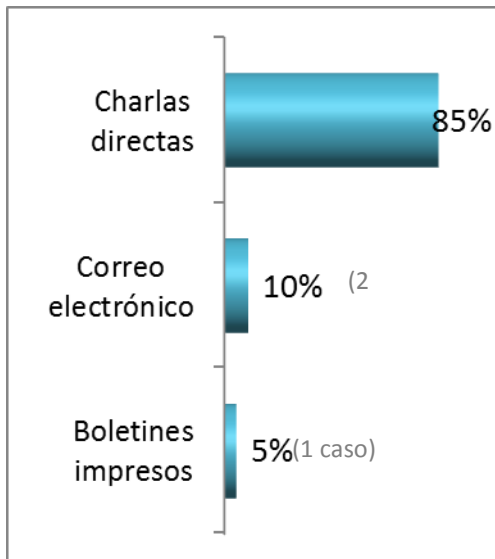
¿A través de que medio se comunica con su jefe o recibe instrucciones de ...



¿Por qué medios le gustaría recibir



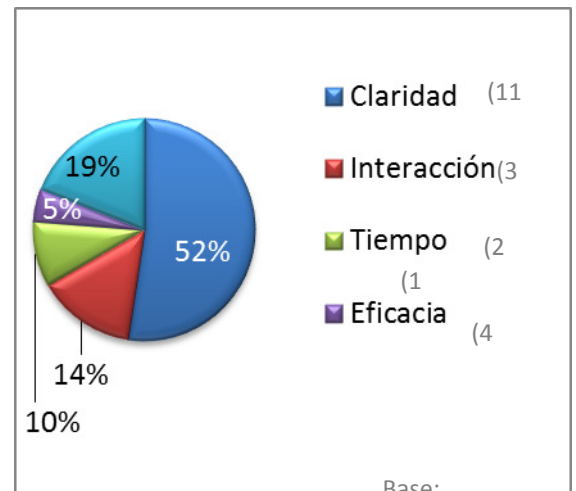
¿Por cuál medio la gustaría que se le informara sobre las noticias y acontecimientos relevantes



Base:



¿Por qué razón?



Base:

9.3 FORMATO EVALUACIÓN CHARLA DE LIDERAZGO

RESTAURANTE LA SPAGHETTATA
EVALUACIÓN DE LA CHARLA DE LIDERAZGO
MARZO 2012



Su opinión sincera es muy importante para el desarrollo de nuestra compañía y su equipo humano. Califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 la de menor valor y 5 la de mayor valor o más importante

EVALUACIÓN	1	2	3	4	5
La charla fue apropiada para su nivel como trabajador del restaurante La Spaghattata.					
Los temas y conceptos tratados en la charla sobre liderazgo fueron comprendidos.					
La conferencista se expresó claramente y tenía conocimiento del tema.					
La presentación fue fluida, interesante y logró llegar a los participantes.					
Hubo estímulo para la participación activa de los empleados mediante las dinámicas realizadas.					
Cree que lo visto en la charla se puede aplicar en su vida diaria y laboral.					
Aportó el tema de la charla a la convivencia de los empleados del restaurante.					

9.4 FORMATO EVALUACIÓN DEL MANUAL

RESTAURANTE LA SPAGHETTATA EVALUACIÓN DEL MANUAL MARZO 2012



1. ¿Cuál es la misión de la Spaghattata?
2. ¿Cuál es la visión de la Spaghattata?
3. Escriba 3 de los 5 valores de la Spaghattata y diga cómo los aplica en su trabajo diario.
4. De las siguientes afirmaciones indique cuáles de ellas son una falta grave en La Spaghattata
 - a. Alterar la marcación de llegada o salida del colaborador o algún compañero.
 - b. Olvidar marcar hora de entrada y salida
 - c. No avisar al restaurante con anticipación la ausencia a un turno de trabajo.
 - d. Portar el uniforme los días que cada colaborador quiera.
 - e. Entregar las recetas e ingredientes propios del restaurante La Spaghattata a un amigo o conocido.

5. Cuáles son los documentos que debe presentar una persona que quiera trabajar en La Spaghetata
- Cédula de Ciudadanía. Certificado(s) del(los) último(s) empleador(es) con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado. Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
 - Cédula de Ciudadanía. Certificado(s) del(los) último(s) empleador(es) con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado. Certificado de nacimiento de los hijos (a) y esposo (a), Fotocopia de la EPS.
 - Cédula de ciudadanía, fotocopia del carné de la EPS. Diploma de estudios. Certificado de nacimiento de los hijos.
6. ¿Qué pasa si los horarios de trabajo no los cumple el trabajador?
7. ¿Cuál es el procedimiento para pedir un permiso en el trabajo?
- Avisarle con anterioridad al personal administrativo
 - contarle a un compañero de trabajo
 - Abandonar el trabajo sin aviso previo
 - Avisarle el mismo día al jefe directo
8. Cuál de los siguientes enunciados constituyen 3 veces falta grave:
- Alterar los precios de los menús, facturas, no entregar el ticket de la máquina registradora.
 - Fumar o dedicarse a la lectura en horas de trabajo
 - Participar o promover juegos de azar

9.5 PENDÓN



9.6 FOLLETO

Se adjunta folleto de muestra.

9.7 MANUAL DE REGLAMENTO INTERNO

Se adjunta manual de muestra.

9.8 STORY BOARD VIDEO

Se adjunta story board del video

9.9 STORY BOARD MULTIMEDIA

Se adjunta story board de la multimedia

9.10 VIDEO

Se adjunta video en CD.

9.11 DIPLOMA

Se adjunta diploma de muestra.

9.12 EVALUACIONES FÍSICAS IMPLEMENTADAS

Se adjuntan las encuestas diligenciadas en el proceso de implementación.

9.13 FOTOS IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA











10. REFERENCIAS

- Achilles de Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Desarrollo integral. Editorial LIMUSA, S.A de C.V. Grupo Noriega editores. México D.F.
- Aguiar, M., Farray, J. (2003) *Sociedad de la Información y Cultura Mediática*. Netbiblo, S.L. Coruña.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Andros impresores, Santiago de Chile. Documento web. Obtenido de:
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
- Carvajal, Orlando. Gerente General Restaurante La Spaghetтата, entrevista directa. Realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.
- Carvajal, Alejandra. Jefe Administrativa Restaurante La Spaghetтата, entrevista directa. Realizada el jueves 23 de septiembre de 2010.
- Castaño, G. (2004). *La comunicación corporativa*. Seminario de teoría administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Sede de Manizales. Obtenido el 1 de noviembre de 2011 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/142Partes_proceso_planeacion.htm.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España.
- Chaves, L. (2011). Rumor “se dice”. Trabajo presentado en XI Congreso Internacional de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Bogotá D.C.

- D'Souza, A. (1997). Descubre tu liderazgo. Volumen 1. Editorial SAL TERRAE. Documento web. Obtenido el 14 de noviembre de 2011 en: http://books.google.com.co/books?id=sJSTa9oHzLIC&dq=liderazgo+y+comunicaci%C3%B3n&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Davis, K., Newstrom, J. (2008). Cultura organizacional. Concepto. Documento web. Obtenido el 20 de octubre de 2011 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Editorial Fragua. Madrid, España.
- Elías, J., Mascaray, J. (2000). *Más allá de la Comunicación Interna La Intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (1997). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Gómez, C. (2009). Más allá de la comunicación interna. Basados en textos de Joan Elías y José Mascaray. México. Documento web. Obtenido el 1 de noviembre de 2011 de <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/feedback.html>
- González, S. (2011). Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel+ resultados. Thomas Nelson Inc. Documento web. Obtenido el 15 de noviembre de 2011 de

http://books.google.com.co/books?id=V9phbpwVknQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.


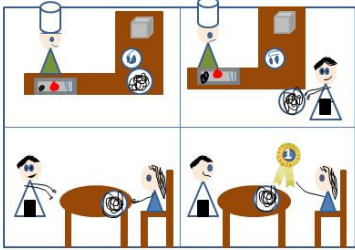


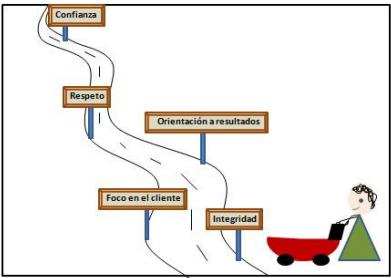

- Gutierrez, A. (1997). *Educación Multimedia y Nuevas Tecnologías*. Ediciones de La Torre. Madrid, España.
- Guzmán, A. (2006). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Universidad de La Sabana. Colombia.
- Kreps, D (1990). *Applied Communication Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, New Jersey. Documento web. Obtenido de: <http://books.google.com.co/books?id=QweiKvtEQrsC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=kreps+1990&source=bl&ots=cbddnbtww1&sig=2iH5VqejsZz3rutkDYkhmutBNUc&hl=es&sa=X&ei=dCHtT67NNIGg9QSKIZGZDQ#v=onepage&q=kreps%201990&f=false>
- La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Ediciones Internacionales Universitarias S.A. Madrid, España.
- López, D. (2011). Capítulo 1: Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En *ECOEdiciones, Universidad de La Sabana. Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2da edición, pp. 21-61)*. Bogotá, Colombia.
- Lozada, N. (2004). Sociología de las organizaciones de Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruíz. Revista sociológica. Documento web. Obtenido el 20 de octubre de 2011 de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/5414.pdf>.

- Lussier, R., Achua, C. (2005). Capítulo 6. Habilidades para la comunicación, el coaching y el manejo de conflictos. En International Thomson Editores. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Segunda edición. México.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Díaz de Santos. España.
- Monge-González, R., Alfaro-Azofeifa, C., Alfaro-Chamberlain, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica*. Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago.
- Muñiz, R. (2010). Capítulo 9: Comunicación Interna y marketing. En Centro de Estudios Financieros. Marketing en el siglo XXI. Tercera Edición. Documento web. Obtenido el 1 de noviembre de 2011 de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Ortiz, K. Comunicación Corporativa: Nuevos desafíos para nuevas realidades. *Revista DIRCOM N° 90: Comunicación Corporativa e Institucional*, 6. Colombia.
- Parias, Ramiro. Director de Rampa Publicidad Internet Bogotá. Entrevista directa sobre medios audiovisuales, realizada el 2 de Noviembre de 2011.
- Reyes, A. Cambio Organizacional. Proceso de cambio organizacional. Documento Web. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

- Reyes, V. (2011). Comunicación Interna. Portal de Relaciones Públicas. Documento web. Obtenido de:
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa*. Un derecho y un deber. RIL editores. Santiago.
- Urdaneta. H. (2010). El poder del Feedback en las organizaciones. Documento web. Obtenido de:
<http://huconsultores.com/miblog/index.php?/archives/6-EL-PODER-DEL-FEEDBACK-EN-LAS-ORGANIZACIONES..html>
- Véliz, F. (2011,). Cambio de mirada en las Organizaciones: Comunicación en 360 grados. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. 93, 62.
- Villafañe, J (1993). Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Villafañe, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Viveros, J. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Oficina Internacional del trabajo. Documento web. Obtenido el 14 de noviembre de 2011 de <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>.
- Westphalen y Piluel. (1993). La Dirección de comunicación: prácticas profesionales, diccionario técnico. Ediciones del Prado. Madrid, España.

- Yarce, J. (2005). El poder de los valores en las organizaciones. Ediciones Ruiz. México. Documento web. Obtenido de <http://librosvip.blogspot.com/2011/05/el-poder-de-los-valores-en-las.html>
- Zambrano, D. Multimedia. Definición: Qué es la Multimedia. Documento Web. Obtenido el 31/10/11 de <http://www.monografias.com/trabajos10/mmedia/mmedia.shtml#quees>

	<p>Fondo: Fotos de los platos en opaco. (posible)</p> <p>Cada click genera un sonido. Al poner el cursor sobre las opciones, éstas se amplían.</p> <p>Las opciones serán en colores fuertes alusivos al restaurante.</p> <p>Música italiana alusiva al restaurante.</p>
<p>SALUDO DEL GERENTE</p>  <p>Orlando Carvajal Propietario</p>	<p>Plano medio del gerente Orlando Carvajal. Sentado. Ubicación: Oficina principal del restaurante La Spaghattata Di Nanno. Interior/ día. NO música de fondo. Duración máximo 2 minutos.</p> <p>Audio: ¡Bienvenidos a La Spaghattata! Si usted está viendo este video es porque forma parte de nuestra gran familia. Mi deseo es que usted disfrute trabajar con nosotros y sepa que siempre contará con nuestro apoyo y ayuda. Nuestra empresa se distingue por brindar platos deliciosos con el mejor servicio de la zona. Por eso usted hace parte fundamental de nuestro equipo de trabajo. Necesitamos contar con personas que estén dispuestas y motivadas a ayudar como usted. Trabajando todos juntos nos convertiremos en el restaurante número uno en comida italiana del país. Le damos la bienvenida y agradecemos hacer parte de nuestra empresa. ¡Éxitos y ánimo!</p>
<p>NUESTRA EMPRESA</p> 	<p>Fondo: Colores referentes a Italia.</p> <p>Opciones: Colores fuertes.</p> <p>Música italiana alusiva al restaurante.</p>
<p>Historia</p>  <p>Instalaciones de La Spaghattata. Carrera 19B # 85 - 30</p>	<p>Se mostrarán las instalaciones del restaurante por medio de un video con cámara subjetiva, simulando una visita virtual al restaurante. Con esto se muestra lo que ve un cliente al llegar y caminar por el restaurante. Mientras se muestra el video aparece una voz en off contando la historia del restaurante.</p> <p>Audio: El restaurante La Spaghattata fue fundado en 1984 ofreciendo a su clientela platos italianos de gran calidad y exquisitez. Siempre se han abierto sus puertas en la misma sede, convirtiéndose hoy por hoy, en uno de los restaurantes de más tradición y antiguos de la ciudad. Cuenta con poco más de 50 mesas que han atendido a las más importantes personalidades del ámbito político, artístico, industrial, ejecutivo y principalmente familiar. El restaurante cuenta con un ambiente de los años 20 en un toque muy particular y exclusivo. Sus precios son justos y sus menús un festival gastronómico que se convierte en la mejor alternativa para sus clientes como lo reza su eslogan "Su mejor alternativa".</p>

	<p>La Spaghetтата está comprometida en brindar un ambiente cálido y tradicional para satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un competente equipo de trabajo para impulsar, promover y promocionar la organización como líder en restaurantes de cocina italiana.</p>
<p>Misión</p> <p>Complacer a clientes deseosos de satisfacer sus paladares con exquisiteces culinarias de la cocina Italiana en un lugar cálido y tradicional atendido por personal comprometido en la prestación de un excelente servicio con menú variado y precios lógicos.</p> 	<p>Se presenta todo el párrafo.</p> <p>Voz en off masculina diciendo el texto que se presenta.</p> <p>Música italiana de fondo.</p>
<p>Visión</p>  	<p>Voz en off masculina de la visión de La Spaghetтата se presentará una animación conformada por 4 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cocinero preparando un plato. 2. El mesero recogiendo el plato en la cocina. 3. El mesero llevando el plato a la mesa para el cliente. 4. El cliente acepta el plato y le da el puesto # 1 al restaurante. <p>Esto con el fin de mostrar que el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos de la empresa, pues todos hacen parte fundamental para ofrecer un excelente servicio.</p> <p>Audio: En el 2015 LA SPAGHETTATA se consolidará COMO LIDER de restaurantes en Bogotá con énfasis en cocina italiana manteniendo su tradición de calidad y excelente servicio.</p>
<p>Políticas de calidad</p> <p>Nos comprometemos a servir en la mesa el más rico sabor de la comida italiana en un ambiente cálido atendido por un competente equipo de trabajo comprometido con el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.</p> 	<p>Se presenta todo el párrafo.</p> <p>Voz en off masculina diciendo el texto que se presenta.</p> <p>Música italiana de fondo.</p>
<p>Valores</p>  	<p>El personaje recorre el camino con una carreta recogiendo los valores representativos de la empresa. Arece una voz en off masculina explicando cada valor.</p> <p>Audio: <u>Integridad:</u> Actuó libre y voluntariamente de acuerdo con los principios éticos y legales. <u>Respeto:</u> Reconozco la existencia de la otra persona, comprendo y valoro su diversidad en la búsqueda de un objetivo común. <u>Confianza:</u> Creo en mi, creo en ti y en lo que juntos podemos lograr. <u>Foco en el cliente:</u> Cumpló mis compromisos y acuerdos con nuestros públicos de interés. <u>Orientación a resultados:</u> Tenemos objetivos retadores y claros, nos gusta medirnos y cumplimos a tiempo.</p> <p>Música de ambientación tono bajo.</p>

<p style="text-align: center;">  PROTOCOLOS </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Producción</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Servicio</p>  </div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </p>	<p>Esta será el inicio de los protocolos de vestuario.</p> <p>Se mostrará una fotografía inicial del vestuario correcto del área de producción y servicio.</p> <p>Al hacer click sobre cada uno de ellos se ampliará la fotografía mostrando a un hombre y mujer con el vestuario correspondiente.</p> <p>Música italiana.</p>
<p style="text-align: center; font-size: 24px;">PRODUCCIÓN</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </p>	<p>Aparecen las fotos del vestuario correcto tanto para hombre como para mujer.</p> <p>Música de ambientación italiana.</p> <p>En cada fotografía se muestra cuales son las partes que componen el vestuario correcto de los empleados que están ubicados en producción.</p> <p>Música italiana. Fotos del vestuario reales tomadas al personal.</p>
<p style="text-align: center; font-size: 24px;">SERVICIO</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </p>	<p>Aparecen las fotos del vestuario correcto tanto para hombre como para mujer.</p> <p>Música de ambientación italiana.</p> <p>En cada fotografía se muestra cuales son las partes que componen el vestuario correcto de los empleados que están ubicados en servicio.</p> <p>Música italiana. Fotos del vestuario reales tomadas al personal.</p>
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 20px;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p style="font-size: 24px;">Qué hacer..</p> </div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </p>	<p>Por medio de frases concretas y entendibles se dará a conocer lo que deben hacer los empleados.</p> <p>Aquí se les explicará a los empleados lo que sí deben hacer respecto a su rol en la empresa, para enfatizar las actuaciones correctas en el diario de la organización.</p> <p>Las frases aparecerán una por una respecto a su nivel de importancia.</p>



Qué no hacer...



Por medio de frases concretas y entendibles se dará a conocer lo que no deben hacer los empleados.

Aquí se les explicará a los empleados lo que **NO** deben hacer respecto a su rol en la empresa, para enfatizar las actuaciones que son incorrectas en el diario de la organización.

Las frases aparecerán una por una respecto a su nivel de importancia.




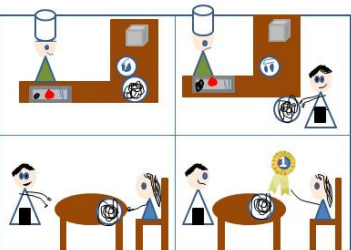




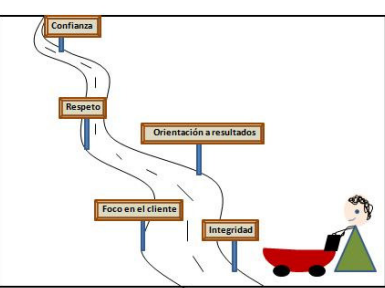

*Juntos podemos hacer
grandes cosas*

Muchas gracias

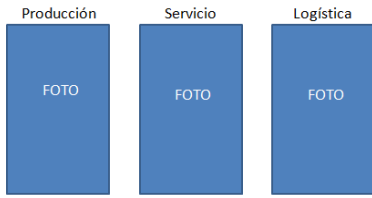


Se cerrará con una frase que motive el trabajo en equipo para lograr beneficios dentro de la empresa.

	<p>Fondo: Fotos de los platos en opaco. (posible)</p> <p>Cada click genera un sonido. Al poner el cursor sobre las opciones, éstas se amplían.</p> <p>Las opciones serán en colores fuertes alusivos al restaurante.</p> <p>Música italiana alusiva al restaurante.</p>
<p>SALUDO DEL GERENTE</p>  <p>Orlando Carvajal Propietario</p>	<p>Plano medio del gerente Orlando Carvajal. Sentado. Ubicación: Terraza del restaurante La Spaghattata Di Nanno. Exterior / día. NO música de fondo. Duración máximo 2 minutos.</p> <p>Audio: ¡Bienvenidos a La Spaghattata! Si usted está viendo este video es porque forma parte de nuestra gran familia. Mi deseo es que usted disfrute trabajar con nosotros y sepa que siempre contará con nuestro apoyo y ayuda. Nuestra empresa se distingue por brindar platos deliciosos con el mejor servicio de la zona. Por eso usted hace parte fundamental de nuestro equipo de trabajo. Necesitamos contar con personas que estén dispuestas y motivadas a ayudar como usted. Trabajando todos juntos nos convertiremos en el restaurante número uno en comida italiana del país. Le damos la bienvenida y agradecemos hacer parte de nuestra empresa. ¡Éxitos y ánimo!</p>
<p>NUESTRA EMPRESA</p> 	<p>Fondo: Fotos de los platos en opaco (posible).</p> <p>Opciones: Colores fuertes.</p> <p>Música italiana alusiva al restaurante.</p>
<p>Historia</p>  <p>Instalaciones de La Spaghattata. Carrera 19B # 85 - 30</p>	<p>Se mostrarán las instalaciones del restaurante por medio de un video con cámara subjetiva, simulando una visita virtual al restaurante. Con esto se muestra lo que ve un cliente al llegar y caminar por el restaurante. Mientras se muestra el video aparece una voz en off contando la historia del restaurante.</p> <p>Audio: El restaurante La Spaghattata fue fundado en 1984 ofreciendo a su clientela platos italianos de gran calidad y exquisitez. Siempre se han abierto sus puertas en la misma sede, convirtiéndose hoy por hoy, en uno de los restaurantes de más tradición y antiguos de la ciudad. Cuenta con poco más de 50 mesas que han atendido a las más importantes personalidades del ámbito político, artístico, industrial, ejecutivo y principalmente familiar. El restaurante cuenta con un ambiente de los años 20 en un toque muy particular y exclusivo. Sus precios son justos y sus menús un festival gastronómico que se convierte en la mejor alternativa para sus clientes como lo reza su eslogan "Su mejor alternativa".</p>

	<p>La Spaguetтата está comprometida en brindar un ambiente cálido y tradicional para satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un competente equipo de trabajo para impulsar, promover y promocionar la organización como líder en restaurantes de cocina italiana.</p>
<p>Misión</p> <p>Complacer a clientes deseosos de satisfacer sus paladares con exquisiteces culinarias de la cocina Italiana en un lugar cálido y tradicional atendido por personal comprometido en la prestación de un excelente servicio con menú variado y precios lógicos.</p>  	<p>Las letras aparecerán una por una hasta formar todo el párrafo.</p> <p>El profesor señalará el texto, guiando al público.</p> <p>Mientras las letras se forman, aparecerá voz en off del profesor leyendo la misión.</p>
<p>Visión</p>   	<p>Mientras el profesor en voz en off dice la visión de La Spaghetтата se presentará una animación conformada por 4 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cocinero preparando un plato. 2. El mesero recogiendo el plato en la cocina. 3. El mesero llevando el plato a la mesa para el cliente. 4. El cliente acepta el plato y le da el puesto # 1 al restaurante. <p>Esto con el fin de mostrar que el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos de la empresa, pues todos hacen parte fundamental para ofrecer un excelente servicio.</p> <p>Audio: En el 2015 LA SPAGHETTATA se consolidará COMO LIDER de restaurantes en Bogotá con énfasis en cocina italiana manteniendo su tradición de calidad y excelente servicio.</p>
<p>Políticas de calidad</p> <p>Nos comprometemos a servir en la mesa el más rico sabor de la comida italiana en un ambiente cálido atendido por un competente equipo de trabajo comprometido con el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.</p>  	<p>Las letras aparecerán una por una hasta formar todo el párrafo.</p> <p>El profesor señalará el texto, guiando al público.</p> <p>Mientras las letras se forman, aparecerá voz en off del profesor leyendo la visión.</p>
<p>Valores</p>   	<p>El personaje recorre el camino con una carreta recogiendo los valores representativos de la empresa. Mientras los recoge aparece una voz en off del profesor explicándolos.</p> <p>Audio: <u>Integridad:</u> Actuó libre y voluntariamente de acuerdo con los principios éticos y legales. <u>Respeto:</u> Reconozco la existencia de la otra persona, comprendo y valoro su diversidad en la búsqueda de un objetivo común. <u>Confianza:</u> Creo en mi, creo en ti y en lo que juntos podemos lograr. <u>Foco en el cliente:</u> Cumpló mis compromisos y acuerdos con nuestros públicos de interés. <u>Orientación a resultados:</u> Tenemos objetivos retadores y claros, nos gusta medirnos y cumplimos a tiempo.</p> <p>Al final del camino cuando tenga en la carreta los cinco valores el personaje dirá: <i>“Estos son los valores que conforman La Spaghetтата, con ellos podemos trabajar juntos en la prestación del mejor servicio en la mesa.”</i></p>

PROTOSCOLOS



Esta será el inicio de los protocolos de vestuario.

Se mostrará una fotografía inicial del vestuario correcto del área de producción, servicio y logística.

Al hacer click sobre cada uno de ellos se ampliará la fotografía mostrando a un hombre y mujer con el vestuario correspondiente.

Fondo: Fotos de los platos en opaco.

Música italiana.

PRODUCCIÓN

Hombre

Mujer

12,40 €
Chaqueta Lino
Manga larga
Cinturón
61 Pulgadas
29 Algodón

5,10 €
Sombrero
Vainilla

11,25 €
Chaqueta Lino
Manga corta
Cinturón
61 Pulgadas
29 Algodón

Oferta válida hasta
12 noviembre 2008

28,40 €
Zapatos
Puntera
negro
antidifusión
puntera de suela

11,25 €
Pantalón
Lino
Cinturón
61 Pulgadas
29 Algodón

LA SPAGHETTINA

Aparecen las fotos del vestuario correcto tanto para hombre como para mujer.

Voz en off del profesor nombrando cada parte del uniforme. Cuando el nombra la pieza que compone el vestuario esta se resalta y aparece la palabra al lado.

Música italiana.

Fotos del vestuario reales tomadas al personal.

SERVICIO

Hombre

Mujer

LA SPAGHETTINA

Aparecen las fotos del vestuario correcto tanto para hombre como para mujer.

Voz en off del profesor nombrando cada parte del uniforme. Cuando el nombra la pieza que compone el vestuario esta se resalta y aparece la palabra al lado.

Música italiana.

Fotos del vestuario reales tomadas al personal.

LOGÍSTICA

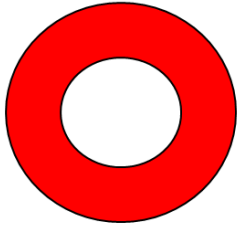
LA SPAGHETTINA

Aparecen las fotos del vestuario correcto tanto para hombre como para mujer.

Voz en off del profesor nombrando cada parte del uniforme. Cuando el nombra la pieza que compone el vestuario esta se resalta y aparece la palabra al lado.

Música italiana.

Foto del vestuario reales tomadas al personal.



Qué hacer..



Por medio de frases concretas y entendibles se dará a conocer lo que deben hacer los empleados.

Aquí se les explicará a los empleados lo que **SÍ** deben hacer respecto a su rol en la empresa, para enfatizar las actuaciones correctas en el diario de la organización.

Las frases aparecerán una por una respecto a su nivel de importancia.



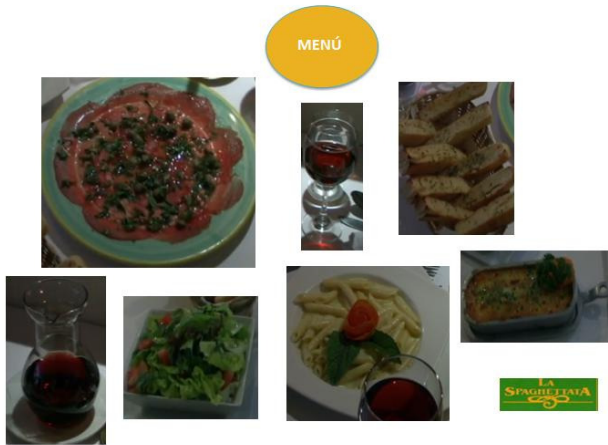
Qué no hacer...



Por medio de frases concretas y entendibles se dará a conocer lo que no deben hacer los empleados.

Aquí se les explicará a los empleados lo que **NO** deben hacer respecto a su rol en la empresa, para enfatizar las actuaciones que son incorrectas en el diario de la organización.

Las frases aparecerán una por una respecto a su nivel de importancia.



Por medio de fotos se presentarán todas las exquisiteces que componen el buen sabor de la comida italiana de La Spaghetтата.

Todo el menú se mostrará visualmente con el fin de provocar los paladares y reflejar la excelente presentación de los mismos.

Las imágenes se presentarán una tras otra hasta completar todo el cuadro de presentación.

Música italiana.



• **ESPAQUETIDE ORO:**

Este trofeo será otorgado a el empleado que durante tres meses se destaquen por su buen desempeño en cualquier de las siguientes categorías:

- Mejor servicio
- Innovación
- Valores
- Presentación personal



Voz en off del profesor explicando cada punto y animando a los empleados a participar activamente para obtener los mejores resultados en la organización.

• **ESPAQUETI DE PLATA:**

Se otorgará al segundo empleado que se esfuerce por lograr su buen desempeño y esmero en las anteriores categorías.



Voz en off del profesor explicando cada punto y animando a los empleados a participar activamente para obtener los mejores resultados en la organización.

*Juntos podemos hacer
grandes cosas*

Muchas gracias



Se cerrará con una frase que motive el trabajo en equipo para lograr beneficios dentro de la empresa.

LA SPAGHETTATA



Complacer a clientes deseosos de satisfacer sus paladares con exquisiteces culinarias de la cocina italiana en un lugar cálido y tradicional atendido por personal comprometido en la prestación de un excelente servicio con menú variado y precios lógicos.



En el 2015 La Spaghattata se consolidará como líder de restaurantes en Bogotá con énfasis en cocina italiana manteniendo su tradición de calidad y excelente servicio.



UNIVERSIDAD LA
SPAGHETTATA

En este folleto encontrarás las funciones que tú como miembro de esta gran familia debe conocer y aprender para lograr un trabajo en equipo con calidad y excelencia.

El objetivo es que te capacites y aprendas un poco más sobre esta gran familia. Y de esta forma podemos juntos lograr la visión de nuestro negocio:

Visión:

En el 2015 LA SPAGHETTATA se consolidará COMO LIDER de restaurantes en Bogotá con énfasis en cocina italiana manteniendo su tradición de calidad y excelente servicio.



**!JUNTOS PODEMOS
HACER GRANDES
COSAS!**

La Spaghetta

calle

Línea 2 de dirección

Línea 3 de dirección

Línea 4 de dirección

Teléfono: 555-555-5555

Fax: 555-555-5555

Correo: alguien@example.com

**UNIVERSIDAD LA
SPAGHETTATA**

El dulce placer de aprender juntos.



Tel: 2182445

FUNCIONES RESTAURANTE LA SPAGHETTATA

En este folleto encontrarán las funciones de los cargos de nuestra compañía.



Es una forma práctica de conocer qué debes hacer y qué hacen tus compañeros.

Cocina Caliente

- Inventario de productos
- Cumplimiento de pedidos con excelente calidad y presentación.
- En la noche hacer funcionar el horno
- Mantener orden y limpieza en la cocina
- Elaboración del almuerzo para el personal una vez al mes.

Cocina Fría

- Exhibición de postres diarios.
- Alistar 5 mozarellas Caprece y 7 ensaladas leonoras al medio día durante la semana.
- Mantener orden y limpieza en la cocina.

Líder de logística

- Realizar compras a los proveedores
- Hacer el despacho de la materia prima en la hora determinada.
- Actualizar diariamente el software SAB en los inventarios.
- Velar por preservación de los alimentos.
- Mantener en buenas condiciones las neveras y bodegas.

Patín

- Limpieza diaria de charoles
- Mantener bandejas limpias y listas
- Estar atento a la distribución de platos durante el servicio.

Mesero

- Supervisar el montaje de las mesas
- Limpiar lámparas, capuccinera decorativa, vidrios, faroles y elementos decorativos.
- Doblar las servilletas de tela que estén sucias para su lavado.
- Seguir el protocolo de atención al cliente

Cajero

- Verificar cumplimiento de los domicilios
- Mantener saleros, menús y pasa cuentas en buenas condiciones
- Limpiar los cubiertos, saleros y canastas de pan.
- Cortar diariamente al medio día 3 latas de pan.

Bar tender

- Mantener la pecera de dulces limpia y llena.
- Limpiar bandejas y jarras de agua
- Tener 10 copas de queso parmesano y hielera a las 11:15 am diariamente.
- Cumplir con los pedidos del bar, ofreciendo bebidas de calidad.

Domiciliario

- Vigilar que materiales desechables estén disponibles
- Empacar pedidos de forma correcta
- Tener diariamente 25 juegos de cubiertos desechables listos
- Verificar pedidos para el despacho.
- Barrer y lavar la terraza.

Vigilante

- Ubicar a los clientes en el parqueadero
- Vigilar cuidadosamente los carros.
- Realizar servicio de Hoster.
- Brindar información exacta a los clientes sobre disponibilidad de mesas.
- Abrir la puerta a los clientes y guiarlos.



La Spaghetta

Calle

Teléfono: 555-555-5555
Fax: 555-555-5555
Correo: alguien@example.com

UNIVERSIDAD LA SPAGHETTATA

Otorga el presente

Diploma de graduación

A: Pablo Pérez

Como reconocimiento por su activa participación en los 3 módulos iniciales de La Universidad La Spaghattata



Orlando Carvajal, Gerente La Spahettata

MARZO 2012

Jeannette Torres, Comunicaciones La Spaghattata

MARZO 2012