



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS

Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

PRESENTADA POR:

Bachiller: AVILA ARIAS, JESÚS MIGUEL

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA - 2017 - PERÚ

DEDICATORIA

*A Dios, por brindarme la fortaleza y
ser mi sostén en los momentos más difíciles y de angustia;
a mis padres, por la confianza depositada en mí
y a quienes guardo total admiración,
y a mi hermana, por el constante apoyo
incondicional y es mi mejor ejemplo a seguir.*

AGRADECIMIENTO

La ejecución de la presente investigación no hubiese podido llevarse cabo sin la ayuda de profesionales en el campo de las comunicaciones. Mi agradecimiento infinito:

Al director de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la UAP, Dr. Luis Francisco Vivanco Aldon, PhD. por sus sugerencias en el proceso de elaboración de la presente investigación, haciendo posible la culminación de mi estudio.

A la Srta. Jhadira Irazu Montes de Oca Olivera, gerente de la Sucursal Rustica Pachacámac y a los colaboradores de dicha institución, quienes me brindaron las facilidades necesarias y su apoyo, desde el inicio en esta aventura.

A mi familia por su paciencia y apoyo permanente.

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii

INTRODUCCIÓN	ix
---------------------	-----------

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	2
1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL	2
1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	2
1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	3
1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	
1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	5
1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS	5
1.5.3 VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)	6
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	7
a) TIPO DE INVESTIGACION	7
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	7

1.6.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
a) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	7
b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	8
1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	
a) POBLACIÓN	8
b) MUESTRA	8
1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATO	
a) TÉCNICAS	9
b) INSTRUMENTOS	9
1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	
a) JUSTIFICACIÓN	9
b) IMPORTANCIA	10
c) LIMITACIONES	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.2 LIBROS	20
2.3 INTERNET	24
2.4 BASES TEORICAS O CIENTÍFICAS	28
2.4.1. Comunicación Organizacional	28
2.4.2. Comunicación Interna	28
2.4.3. Objetivos de la Comunicación Interna	30
2.4.4. Herramientas de Comunicación Interna	30
2.4.5. Tipos de Comunicación Interna	31
2.4.5.1. Comunicación Formal	31
2.4.5.2. Comunicación Informal	32
2.4.6. Relación de la comunicación interna con el desempeño laboral.	33
2.2.7. Cadena de Restaurantes y Hoteles “Rustica”	34
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	36
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
3.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	41
3.2 Análisis de Tablas y Gráficos y sus interpretaciones	42

3.3 Prueba de hipótesis	67
3.4 Discusión de resultados	69
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
FUENTES BIBLIOGRÁFICA	76
ANEXOS	79
Matriz de consistencia	
Instrumento (s) de recolección de datos	

RESUMEN

Las herramientas de comunicación interna son aquellos canales de comunicación, que sirven como soporte para transmitir los mensajes e información al público interno de una organización, tales como el correo institucional, el intranet, las reuniones, entre otros. Por ello, es importante comprender que la comunicación interna es una herramienta de gestión empresarial que ayuda a incrementar la productividad de sus colaboradores. En este estudio, se investiga el papel de “Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacámac, octubre de 2016”.

Se efectúan entrevistas de profundidad respecto a las herramientas de comunicación interna que posee esta institución y la influencia de las mismas en la productividad de los colaboradores.

Los datos analizados sugieren que las herramientas de comunicación interna en mención, logran influir significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. En la investigación se destacan algunas de ellas, como el periódico mural, las reuniones periódicas y la comunicación tanto ascendente como descendente.

PALABRAS CLAVES: Herramientas de comunicación interna, Periódico mural, Reuniones Periódicas, Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente, Desempeño Laboral, Productividad.

ABSTRACT

The internal communication tools are those communication channels that serve as a support to transmit the messages and information to the internal public of an organization, such as institutional mail, intranet, meetings, among others. Therefore, it is important to understand that internal communication is a business management tool that helps increase the productivity of its employees. In this study, we investigate the role of "The tools of internal communication in the chain of restaurants and hotels" Rustic "and its impact on work performance: Pachacámac Store Case, October 2016.

Depth interviews are carried out regarding the internal communication tools that this institution possesses and the influence of the same on the productivity of the collaborators.

The data analyzed suggest that the internal communication tools in question, manage to significantly influence the work performance of employees. The research highlights some of them, such as the mural newspaper, periodic meetings and communication both upward and downward.

KEYWORDS: Internal Communication Tools, Wallpapers, Periodic Meetings, Upward Communication, Downlink Communication, Labor Performance, Productivity.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, la comunicación interna, se ha convertido en una herramienta de gestión empresarial de vital importancia para las organizaciones, pues ha pasado de ser una técnica institucional a convertirse en uno de los pilares necesarios para la consecución de los objetivos y de la rentabilidad de las empresas o instituciones. De hecho, la comunicación interna es una estrategia fundamental para sobrevivir en el mundo competitivo empresarial. Además, la comunicación interna en una empresa permite proyectar una imagen positiva de la institución a través de una buena relación con sus colaboradores, así como prevenir posibles problemas o situaciones de crisis en la organización.

De esta forma, las herramientas de comunicación empleados por las empresas se convierten en los principales canales e “intermediarios” necesarios para lograr transmitir los mensajes deseados hacia el público interno de una organización, porque son, justamente, los colaboradores de una empresa, los principales proyectores y embajadores de la institución. Por ello, debe involucrar desde la alta dirección general, así como los funcionarios y empleados, que ofrecen un servicio a la institución.

El impacto de estas herramientas de comunicación en el público interno de la organización, suele ser un factor muy relevante en logro de los objetivos institucionales, por ello deben ser considerados por la empresa como un público prioritario, pues unos empleados comprometidos con la identidad de la organización

van a incidir directamente en su desempeño laboral, la motivación del personal y fomentar la integración y el trabajo en equipo entre los colaboradores.

En el caso concreto de la empresa de restaurantes y hoteles “Rustica”, dicha organización emplea algunas herramientas en sus diversas tiendas, tales como el periódico mural, las reuniones y la comunicación tanto ascendente como descendente, que influyen directamente en el desempeño de sus colaboradores, lo cual se refleja en términos económicos y en logro de sus objetivos institucionales.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

En la actualidad, la comunicación interna se ha convertido en uno de los principales instrumentos de gestión empresarial dentro de una organización para mejorar la relación con sus colaboradores. Por ello, las diversas empresas empiezan a tomar mayor importancia al uso de las estrategias y herramientas de comunicación interna. De tal forma, la empresa de restaurantes y hoteles “Sabores Criollos del Perú SAC”, bajo su denominación más conocida como “Rustica” ha mostrado que suele aplicar algunas de dichas herramientas en sus diversas tiendas.

En el caso particular de su sucursal en Pachacamac, la empresa emplea pocos instrumentos de comunicación interna como el periódico mural, las reuniones periódicas y la comunicación tanto ascendente como descendente, lo cual influye, inexorablemente, en el desempeño de sus colaboradores.

Hoy por hoy, la relevancia de un buen clima laboral cobra mayor importancia en dicha tienda, debido a la fuga de talentos y rotación de personal entre las tiendas, siendo claras las muestras de cambio en la productividad y en el sentido de compromiso con la filosofía corporativa, lo cual a la larga se podría ver reflejado en términos económicos.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 DELIMITACION ESPACIAL

La presente investigación se centrará en analizar y describir cómo las diferentes herramientas de comunicación interna aplicadas en la Cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” impacta en el desempeño laboral de sus colaboradores, en el caso específico de la tienda Pachacamac.

1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL

Se analizará y describirá cómo las herramientas de comunicación interna impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores de la tienda de Pachacamac del consorcio de restaurantes y hoteles de Rústica, porque es a ellos a quienes están dirigidos los mensajes empleando herramientas tales como el periódico mural, las reuniones periódicas y la comunicación ascendente y descendente.

Asimismo, dichos colaboradores, serán los primeros embajadores de la empresa, y por ende, su sentido de pertenencia y la eficiencia en su labor dependerán de la estabilidad en el clima laboral donde se desenvuelvan, debido al impacto de estas herramientas de comunicación interna.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Se analizará y describirá cómo las herramientas de comunicación interna empleadas en la tienda Pachacamac de la cadena de restaurantes y hoteles de Rústica impactan en el rendimiento laboral durante el mes de octubre de 2016.

1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La presente investigación analizará:

- La comunicación interna como una herramienta estratégica en la gestión empresarial dirigida a su grupo de interés, con el fin de comprometer a los trabajadores con la filosofía de la empresa.
- Las herramientas y actividades de comunicación interna para mejorar la relación entre los colaboradores y la organización y su desempeño laboral.
- La eficiencia de los colaboradores en la empresa, como parte de su compromiso y sentido de pertenencia e identidad corporativa con la cadena de restaurantes y hoteles Rústica.
- El desempeño laboral, como una estrategia mediada en los diversos negocios.

1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?

1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por el periódico mural, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?

- ¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?
- ¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y describir las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y cómo estas impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar describir el periódico mural, como herramienta de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo este impacta en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.
- Analizar y describir las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo estas impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.
- Analizar y describir la comunicación ascendente y descendente, como herramienta de comunicación interna en la cadena de

restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por el periódico mural, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.
- El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.
- El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

1.5.3 VARIABLES

Tipo de variable	Definición conceptual	Categorías	Indicadores
<p>Variable X:</p> <p>El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles "Rústica".</p>	<p>Es el rendimiento o productividad que cada colaborador puede aportar en una empresa, relacionado al cumplimiento de las actividades que le corresponden o está obligado a efectuar.</p>	<p>Clima Laboral</p>	<p>Productividad</p>
			<p>Integración</p>
			<p>Compañerismo</p>
<p>Variable Y:</p> <p>Las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.</p>	<p>Son los canales por los que circula la comunicación interna en función de la estrategia comunicativa de la organización.</p>	<p>Periódico mural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar. - Horarios. - Avisos. - Cumpleaños del mes. - Puestos en ventas. - Frase del día. - Misión y visión.
		<p>Reuniones periódicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Novedades de la administración general del negocio. - Proyecciones. - Análisis de errores.
		<p>Comunicación ascendente y descendente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios administrativos. - Sugerencias de colaboradores.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básica porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente.

b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de nivel descriptivo y explicativo, porque persigue explicar el comportamiento de una variable en función de otra, es decir, en este caso, el desempeño laboral en función de la comunicación interna.

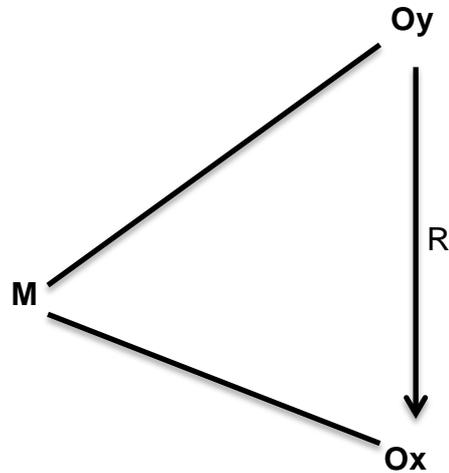
1.6.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será bajo una metodología Hipotética Deductiva, donde el investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es:



M= Muestra

Oy= El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”.

Ox= Las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.

R= Niveles de relación y explicación que se da entre las dos Variables Concurrentes.

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

a) POBLACIÓN - MUESTRA

La población – muestra de la presente investigación está constituida por todos los colaboradores que laboran en la tienda Rústica de Pachacamac, en los diferentes turnos de trabajo, durante el mes de octubre de 2016. Esta cantidad asciende a 40 personas.

1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) TÉCNICAS

- Observación participante
- Encuesta
- Entrevista

b) INSTRUMENTOS

- Ficha de observación
- Cuestionario
- Guía de entrevista

1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) JUSTIFICACIÓN

La aplicación de las diferentes herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles Rustica podría evidenciar el impacto significativo en el clima organizacional y en el desempeño laboral de sus colaboradores, lo cual originaría una fuga de talentos dentro de la empresa, así como el cambio hacia otra tienda, distinta a la de la sucursal en Pachacamac.

Asimismo, al ser la comunicación un proceso que se da constantemente en las personas y en los diversos momentos en donde uno se desenvuelve, el uso de las herramientas utilizadas en la comunicación interna de la empresa influye directamente en el clima laboral, lo cual se refleja en la eficiencia y productividad de los colaboradores.

Algunas incidencias reportadas en el pasado, harían suponer que las posibles falencias comunicativas entre los colaboradores y el equipo que dirige la tienda, inclusive, la empresa, pueden llegar a afectar significativamente en el desempeño laboral. Por ello, reconociendo la importancia de la comunicación interna, como parte de la estrategia empresarial, "Rústica" es un caso de estudio meritorio de analizar.

b) IMPORTANCIA

La presente investigación nos permite conocer, analizar y describir las diversas herramientas de comunicación utilizadas por la empresa "Rústica", en su sucursal en Pachacamac, así como el impacto en el desempeño laboral de sus colaboradores, resultando relevante pues al ser una cadena nacional de restaurantes y hoteles, sirve como parámetro para que otras empresas le asignen la importancia debida a las estrategias de comunicación, tanto internas como externas. De esta forma, constituye un ejemplo para identificar problemas de comunicación interna en otras empresas u organizaciones y realizar acciones correctivas, direccionándolas a la solución del problema.

Desde el punto de vista corporativo, la presente investigación es importante porque expresa el uso de los instrumentos de comunicación interna, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral entre los colaboradores; de tal forma que ellos se encuentren motivados y desarrollen sus labores cotidianas de manera más eficiente, consiguiendo los objetivos que persigue la organización, convirtiéndose en verdaderos representantes de la empresa / marca a la que pertenecen.

c) LIMITACIONES

La presente investigación tuvo limitaciones temporales pues el investigador tuvo que dedicar tiempos concretos, alternando entre sus responsabilidades laborales y familiares.

Igualmente, las limitaciones crematísticas (económicas) no tuvo muchos inconvenientes, debido a que se pudo solventar los costos de la investigación, asesorías y toda la logística relacionada.

Asimismo, en el caso las limitaciones accesitarias básicamente estuvieron ligadas con la aplicación de los instrumentos de investigación; pues el personal que labora en la sucursal de Rustica Pachacamac, suele tener diferentes horarios de trabajo, así como diversas modalidades de trabajo, ya sea part time y full time.

Además, es importante recalcar que del total de los colaboradores que en un inicio eran 42, dos de ellos renunciaron al trabajo, y dos más eran analfabetas, por lo que debía de concentrar mayor atención al momento de aplicarles las encuestas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. CHIRA CUBAS, JACKELINE

2012. “Comunicación Organizacional Interna del Colegio de Abogados de Lima en la Sede Principal de Miraflores 2011”. Lima. Perú. 218 hojas. Tesis presentada para optar al Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

Facultad de Ciencias de la Comunicación, Educación y Humanidades. Escuela Académico Profesional de Ciencias de la Comunicación.

Esta tesis trata acerca de los problemas generados los trabajadores en el Colegio de Abogados de Lima (CAL) en su sede de Miraflores, que surgen a raíz de una falta de empleo de un Plan de comunicación interna, así como de estrategias comunicacionales adecuadas lo cual influye directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores. La autora concluye la investigación resaltando la importancia del empleo de estrategias y herramientas de comunicación interna en una empresa o institución, como nexo o puente entre los colaboradores, lo cual ocasionará un clima laboral favorable para el desempeño y el logro de los objetivos.

Esta tesis se relaciona con la investigación a tratar pues Chira (2011) señala la importancia de un uso óptimo de las herramientas de comunicación efectivas para crear a trabajadores comprometidos a cumplir los objetivos de la empresa con un adecuado desempeño laboral, de la misma forma como se emplean los instrumentos de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles Rustica.

2.1.2. JULCA HERRERA, ANTONIO DANIEL.

2011 “Reestructuración de la comunicación interna como herramienta para incrementar la motivación y productividad del personal, en la empresa Komfort S.A. durante los meses de marzo del 2009 a agosto del 2010”. Lima. Perú. 80 hojas. Informe Profesional para optar al Título de Licenciado en Comunicación Social.

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Escuela Académico
Profesional de Comunicación Social**

Este informe se basa en un análisis de las características de las herramientas de comunicación interna empleadas en la empresa Komfort y una reestructuración de la misma durante 18 meses influenciando en resolver los conflictos, motivando al personal y elevando la calidad de trabajo desempeñado, lo cual la mejora la productividad de la empresa.

Asimismo, “la comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión y que de ser utilizada correctamente logrará la consolidación de una cultura empresarial fuerte, capaz de asegurar la consecución de los objetivos de la empresa” (Julca, 2011, pág. 26).

El informe profesional guarda relación con la presente investigación pues se centra en un análisis y reestructuración de las

estrategias de comunicación interna como medio de gestión organizacional para mejorar el clima laboral dentro la empresa produciendo un alza en el desempeño de sus colaboradores.

2.1.3. LÓPEZ MENDOZA, ALBERTO DAVID.

2013. “Construcción y consolidación de una cultura de gestión del conocimiento a través de la comunicación interna: Estudio de caso en la empresa GMD S.A. del Grupo Graña y Montero”. Lima. Perú. 141 hojas. Informe Profesional para optar al Título de Licenciado en Comunicación Social.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Escuela Académico Profesional de Comunicación Social.

El presente informe profesional se basa en el diseño, implementación e interpretación de un Plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento para construir una cultura en una empresa del sector privado influenciando en los colaboradores para la mejora de continua de la organización.

En el informe resalta “la labor del departamento de Comunicación Interna y posiciona el rol del comunicador social como agente de cambio cultural” (López, 2013, pág. 63) Además, propone el proceso de una gestión estratégica de la Comunicación Interna dentro de la empresa con el objetivo de mejorar el clima laboral fortaleciendo la cultura organización y consiguiendo los objetivos de la misma.

En relación con la presente investigación, el informe permite conocer los lineamientos generales de la comunicación interna en una empresa y a través de un adecuado uso e implementación de las herramientas de comunicación internas generar espacios para el aprendizaje y compartir conocimientos, generando la confianza e integración entre sus colaboradores.

2.1.4. SACCSA CAMPOS, JULIA.

2010. “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres”. Lima. Perú. 121 hojas. Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Facultad de Educación. Unidad de Posgrado.

Esta tesis trata sobre el clima institucional como factor determinante, no solo en el ámbito empresarial sino educativo, que influye en el comportamiento de los docentes, lo cual condiciona la motivación y el rendimiento profesional de los docentes en relación a su desempeño laboral en el CEBA. Asimismo, se menciona al desempeño como una “medida de que tan eficiente y eficaz es cualquier individuo para realizar las labores que le corresponden. Que tan bien logran los objetivos pertinentes” (Saccsa, 2010, pág. 72)

Esta tesis se relaciona con la investigación porque analiza la variable del desempeño laboral como un factor que influye directamente en la consecución de los objetivos de la organización ante lo cual sugiere establecer las herramientas de comunicación necesarias para mejorar el clima institucional y los objetivos deseados.

2.1.5. CASTILLO DÁVILA, NATALIA FRANCESCA.

2014 “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. 57 hojas. Tesis para optar al título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de letras y ciencias humanas. Especialidad de Psicología.

Esta investigación se basa en un análisis de la relación que existe entre las variables de clima laboral, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado como componentes relevantes que influyen en el comportamiento y desempeño laboral de los colaboradores.

Esta tesis guarda relación la presente investigación pues tiene como objeto de estudio una de al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. “El análisis de esta variable es fundamental para un buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores en su contexto laboral. Diversos estudios (...) han reportado que el clima laboral impacta directamente en la motivación, satisfacción y eficiencia de los empleados” (Castillo, 2014, pág. 6)

2.1.6. BALAREZO TORO, BYRON DAVID.

2014. “La comunicación organización interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ecuador, 2014”. Ambato. Ecuador. 155 hojas. Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Facultad de Ciencias Administrativas.

Esta tesis se basa en un estudio de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa privada San Miguel Drive, así como su influencia directamente en el bajo rendimiento de la productividad y en las actitudes de los trabajadores, producto de la falta de difusión y aplicación de las herramientas de comunicación a nivel interno (Balarezo, 2014). Esta investigación concluye que la comunicación organizacional influye directamente en la baja productividad y en que los trabajadores de la empresa desconocen las herramientas de comunicación que existen, lo cual genera una falta de identificación con la institución.

Esta tesis tiene relación con la investigación a presentar, puesto que expone la influencia directa de las herramientas de comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa, y por ende en una falta de compromiso de los mismos con la cultura de toda organización.

2.1.7. GÓMEZ AGUILAR, MARISOL.

2007. “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Málaga. España. 463 hojas. Tesis doctoral para obtener el grado de Doctor.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo.

Esta tesis doctoral se centra en el estudio de la información y la comunicación en el ámbito de las empresas de comunicación andaluzas y en cómo influye y repercute en la mejora de la productividad y el desempeño laboral, así como la eficacia y el conocimiento de una determinada organización.

El autor señala que en las organizaciones los empresarios y dirigentes deben ser conscientes de emplear las herramientas de comunicación e información necesaria para contar con colaboradores informados y comprometidos con la organización, para ello resalta la importancia del Departamento de Comunicación dentro de una institución. (Gómez, 2007)

Esta tesis guarda relación con la investigación a presentar pues señala la importancia de los directivos, presidentes y altos dirigentes en el conocimiento de las herramientas de comunicación y la cultura de la organización produciendo la información y mensajes correctamente dirigidos hacia los colaboradores para una que realicen su trabajo de una forma más eficiente y productiva.

2.1.8. MONCAYO GUTIÉRREZ, DAYANA.

**2008. “Plan de Comunicación Interna para PARMALAT LTDA”.
Santiago de Compostela. Bogotá. Colombia. 246 hojas. Trabajo de
grado para optar a el título de Comunicadora Social, énfasis
Organizacional.**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

**Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación
Social.**

En esta investigación el autor logró identificar la importancia de la comunicación en una empresa y propone un Plan de Comunicación Interna para la empresa colombiana PARMALAT LTDA, la cual según su diagnóstico arrojó datos sobre las fallas en los flujos de información, relacionadas con carencia de medios estratégicos de comunicación interna, mal manejo de los mismos o la falta de respuesta de los destinatarios.

La comunicación puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa, ya que, gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

La falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce entropía e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional (Moncayo Gutiérrez, 2008, pág. 14)

Esta tesis guarda relación con la presente investigación pues resalta la relevancia de los colaboradores dentro de una organización, la

cual influye directamente en el logro de los objetivos si ellos conocen la cultura interna comunicacional y si se sienten identificados con ellas, producto de un adecuado uso de las herramientas de comunicación.

2.1.9. LEÓN, ANA – MEJÍA, SILVIO.

2010. “Propuestas de comunicación interna para la I. Municipalidad de Cuenca”. Cuenca. Ecuador. 119 hojas. Tesis previa a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social con mención en Relaciones Públicas.

UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Escuela de Comunicación Social.

Esta tesis analiza la comunicación interna dentro de una organización estatal, así como la implementación de un conjunto de las herramientas y estrategias de comunicación eficaces de una institución con el fin de llegar a la mayor parte de audiencias internas e influenciar en sus opiniones, actitudes y conductas. De esta forma los autores llegaron a la conclusión que la comunicación organizacional en el interior de una empresa resulta el sistema nervioso central de la misma, ya que influye directamente en la integración y desempeño de cada uno de los miembros. (León & Mejía, 2010)

Esta tesis guarda relación con la presente investigación pues tiene como tema de estudio la comunicación interna y las funciones y herramientas de la misma, tales como las reuniones, carteleras, intranet, correos electrónicos, entre otros; que permite intercambiar los mensajes con el público interno y conocer las necesidades, recomendaciones y críticas que tiene cada miembro de la organización para poder dar solución y prever posibles conflictos.

2.1.10. CIONTESCU, ION – CARDONA, MELISA.

2009. “Estrategias de comunicación organizacional basadas en los actos lingüísticos sobre el proceso de evaluación de desempeño en el caso de ANGELCOM S.A.”. Bogotá. .109 hojas. Trabajo de grado para optar por el título profesional de Comunicador Social con énfasis en radio y comunicación organizacional, respectivamente.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación Social.

Esta tesis se centra en el análisis de la organización en términos del desempeño laboral individual de cada área, lo cual influye directamente en la cultura organizacional y productividad de la empresa. Asimismo, propone implementar estrategias del lenguaje y comunicación para resolver los problemas, para ello toma conceptos como el liderazgo, la confianza, la formación, el desempeño, la cultura organizacional y los actos lingüísticos (Ciontescu & Cardona, 2009)

Esta investigación se relaciona con la presente tesis pues permite conocer la influencia de las herramientas de comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores, quienes elevan su productividad en la empresa de acuerdo al clima laboral en el que se desenvuelven.

2.2. LIBROS.

- a) LA MADRID OLIVA, Rosa María (2010).- Comunicación Organizacional. Perú. 230pp. Universidad Alas Peruanas.

Este libro menciona los lineamientos generales acerca de la Comunicación en una organización o empresa, tanto la comunicación interna como externa. Sin embargo, en el capítulo III, hace hincapié

acerca de la importancia de la comunicación interna dentro de la empresa y cuáles son los principales objetivos, así como sus funciones, tipos y las principales herramientas empleadas en el momento de la práctica en una organización, de modo tal que involucre a todos los colaboradores con el compromiso e identidad de la filosofía de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales (La Madrid, 2010).

Este libro guarda relación con la presente investigación pues aborda la variable de las herramientas de comunicación interna y su influencia en la consecución de los objetivos de la organización y el desempeño de los colaboradores.

b) PÉREZ GÓNZALEZ, Rafael Alberto (2001).- Estrategias de comunicación. Barcelona, España. 725pp. Ariel. 1era Edic.

Este libro habla acerca de la importancia de las estrategias de la comunicación interna dentro de la empresa como herramientas de acción comunicacionales eficaces, de esta forma el autor señala que:

“Una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos afinados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de otros jugadores (competidores y cooperadores) de sus audiencias (público objetivo) y/o de la naturaleza cambios de la tendencia del entorno” (Pérez, 2001, pág. 558).

De este modo, el texto de Pérez se relaciona con esta investigación pues permite marcar la diferencia entre una comunicación estratégica y las estrategias de comunicación empleadas en la gestión de comunicación organizacional.

c) MARTÍN MARTÍN, Fernando (2010).- Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid, España. 375 pp. Universitas. 5º Edic..

Este libro aborda diversos aspectos temáticos y conceptuales, como la comunicación empresarial e institucional. Además, el autor establece los tipos de comunicación en las organizaciones, dando especial relevancia a la comunicación interna y externa. Así, define a la comunicación Interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes estrategias de comunicación, que los mantengan bien informados, interesados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martín Martín, 2010)

Asimismo, resalta la importancia del Departamento de Comunicaciones, el rol del Director de Comunicaciones (DIRCOM) en una empresa y señala su naturaleza, las funciones y características, así como una adecuada implementación de un Plan de Comunicación y la elaboración de un Plan de Crisis. Por último, analiza y señala su experiencia en la práctica profesional tanto en la comunicación interna como externa, empleando diversas herramientas necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.

d) MORALES, Francisca - ENRIQUE, Ana María (2000).- Dirección de Comunicación empresarial e Institucional. España. 416 pp. Gestión. Edic. 2001.

Este libro aborda la importancia de la Comunicación Interna en las empresas y su adecuada aplicación como un factor clave para la rentabilidad y productividad de la misma, como un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos. Además de cómo debe ser estructurada y el perfil del responsable de la comunicación en la empresa, así como los

diferentes tipos de comunicación interna que existen, tanto formales como informales.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa pasando por los cuadros directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad (MORALES & ENRIQUE, 2001)

e) FEAPS. (2008).- Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna. Madrid, España. 95pp. FEAPS.

Este libro a lo largo de todas sus páginas describe acerca del significado y la importancia de la comunicación interna dentro de la empresa, así como cuáles son los principales objetivos, funciones, tipos y las herramientas empleadas en el momento de la práctica para transmitir la cultura organizacional. Es así, que mediante esta guía se contribuye en la presente investigación respecto a las estrategias que toda comunicación interna de una organización debe transmitir a sus públicos de interés.

“La Teoría de la Comunicación en las Organizaciones ha diferenciado tradicionalmente la llamada comunicación externa (que tiene que ver con todo lo que se difunde hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones públicas e institucionales, el marketing, etc.); y la comunicación interna, relacionada con contar a todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para que ésta hace” (FEAPS, 2008, pág. 18).

f) UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC) (2013).- Cultura Corporativa y Comunicación Interna. Lima, Perú. 100pp. UPC - Escuela de Postgrado.

Esta publicación presenta información acerca de la comunicación interna en una empresa a través de un acercamiento realista y útil en la práctica, destacando su importancia estratégica en la organización, así como las principales tendencias y las herramientas empleadas. Además, destaca el rol, las características y áreas de trabajo del Director de Comunicación (DirCom) dentro de la organización interna de la compañía. Así se señala:

La comunicación interna incide directamente en la gestión de equipos y la motivación del empleado y, por lo tanto, en la organización de los objetivos y de rentabilidad de las organizaciones (...), los trabajadores –verdadero eje de la compañía- se convierten en verdaderos embajadores de la marca a la que representan (Universidad de Ciencias Aplicadas, 2013, pág. 10).

La relación de este libro con la investigación se fundamenta en que permite conocer los parámetros acerca de la Comunicación Interna y sus herramientas, así como el diseño y aplicación de un Plan de Comunicación Interna y cuál es la naturaleza y gestión de la cultura corporativa.

2.3. INTERNET.

a) Empresa, Estrategia y Comunicación.

El autor escribe en este artículo publicado en la revista electrónica “Razón y Palabra” acerca de las mejoras que constantemente se deben realizar en la gestión estratégica de la comunicación, a través de una relación entre la comunicación y la estrategia, así como también toca las premisas acerca de los actos y los mensajes, las cuales deben estar dirigidas a nuestros stakeholders o públicos de interés. Esto sirve como marco de referencia en la presente investigación pues nombra aspectos

claves que sirven de base en este estudio sobre las estrategias de comunicación interna (Garrido, Francisco, 2007).

b) Marketing en el siglo XXI.

Se menciona a “La comunicación dentro del marketing”, sin embargo, se refiere específicamente sobre la “Comunicación Interna” al recalcar la importancia de este tipo de comunicación dirigida al cliente interno dentro de organización e incluso plantea que situar a la comunicación interna como «un lujo» es un error grave para la empresa ya que actualmente significa uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI.

Esta información guarda relación con la presente investigación pues hace hincapié en uso de diversas herramientas de comunicación interna esenciales para desarrollar un clima laboral favorable como los manuales corporativos, las revistas internas, las nuevas tecnologías o las reuniones establecidas (Muñiz, Rafael, 2012).

c) La Comunicación Interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones.

En este artículo se menciona la importancia de la comunicación interna para lograr el compromiso de los colaboradores consolidando la identidad de la organización, mejorando el clima laboral entre los mismos y reduciendo posibles conflictos, con el fin de generar un sentido de pertenencia y aumentar el desempeño laboral. Para ello, la autora plantea darle la importancia debida al rol del comunicador y el empleo de un Plan de Comunicación Interna Estratégico.

Igualmente, genera un compromiso de los colaboradores hacia la organización, consolida las políticas, integra al personal, satisface las necesidades de los clientes internos, mejora la calidad de vida de los colaboradores, motiva a todos los

colaboradores, maximiza el aprovechamiento de las oportunidades, reduce los conflictos, minimiza los efectos al cambio, crea un sentimiento de pertenencia y aumenta la productividad; así como permite que los colaboradores de una organización conozcan por qué hacen su trabajo y por qué lo realizan de una forma determinada, cuál es su posición laboral y la contribución que ejercen. También, establece responsabilidades, busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación y da realimentación (Rojas Lobo, 2011, pág. 2)

- d) La comunicación interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas.

En este texto, se menciona acerca de la comunicación interna como un factor clave para la rentabilidad y para alcanzar los objetivos empresariales en situaciones de cambio, de esta forma, señala que existe diversos canales de comunicación interna, tanto formales (comunicación ascendente, descendente y horizontal) como informales (el rumor), necesarios para transmitir los mensajes y la información a los colaboradores, lo cuales son complementarios y sustituibles y que son fruto del funcionamiento cotidiano.

De esta forma, el texto concluye señalando como objetivos fundamentales en la gestión de la comunicación interna: generar el sentido de pertenencia en los colaboradores y alcanzar una autoimagen que corresponda con la identidad corporativa de la organización (Morales Serrano, s.f).

- e) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito.

Este artículo escrito por Álvarez destaca la importancia de la Comunicación Interna en la gestión empresarial como un instrumento fundamental del éxito empresarial. Asimismo, resalta cuatro errores gravísimos que suelen ser frecuentes en las organizaciones, tales como:

despreciar la comunicación interna, seleccionar como responsable del departamento de comunicación a una persona desconocedora del tema, pensar que una revista institucional es suficiente para realizar comunicación interna y satisfacer la creciente demanda informativa de los empleados. Y, por último, pensar que la comunicación interna es gasto y no una inversión.

La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna (Álvarez, s.f.)

2.4. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.

2.4.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional se ha convertido en una de las herramientas más importantes de la gestión de la comunicación dentro de una institución, que se encuentra en una sociedad de constante carácter dinámico. Para las empresas ya no solo es suficiente ofrecer productos y servicios de calidad para cumplir con las demandas que el mercado exige, también es necesario establecer una buena relación con sus públicos de interés. Para eso, es necesario un compromiso inicial que involucre a todos los trabajadores de la organización, lo cual incluye también a los directivos y altos funcionarios, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales e identificar las necesidades y logros de la empresa, dando paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores.

Para Fernando Martín (1995) la comunicación organizacional se trata de toda actividad de gestión relacionada con la información, que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación (p.20).

La comunicación organizacional es el sistema nervioso de la empresa. Por lo tanto, la comunicación empresarial es el conjunto de mensajes comunicacionales que se producen interna y externamente de una organización con el objetivo alcanzar los fines planificados de acuerdo su identidad corporativa.

2.4.2. COMUNICACIÓN INTERNA.

En la actualidad, la comunicación interna es una herramienta de vital importancia en el mundo empresarial, Fernando Martín Martín define la comunicación interna como el conjunto de actividades

efectuadas por cualquier organización para la creación de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan bien informados, interesados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (2010, 212 p.)

¿Qué entendemos por comunicación interna? Una de las definiciones más completas la ofrece Andrade (1991: 32-33): Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Álvarez, s.f.)

La comunicación interna dentro de una empresa debe involucrar a todo el público interno de una organización, lo cual concierne desde la dirección general, funcionarios y empleados, que prestan servicio en la institución.

Las personas que forman parte de la plantilla de una compañía son los mejores embajadores de la misma, tanto en un sentido positivo como negativo (...). Es decir, son ellos los principales prescriptores de opinión tanto para sus compañeros, como para el conjunto de los públicos externos de la compañía (Universidad de Ciencias Aplicadas, 2013, pág. 21).

Una de las principales funciones de la comunicación interna no solo es proyectar una buena imagen de la organización a través de una buena relación con los colaboradores de una empresa, además este tipo de comunicación se convierte en factor importante que coloca en evidencia problemas organizacionales que surgen de manera imprevista y que pueden ocasionar una situación de crisis, así como responder de manera inmediata a dichos hechos en los que se encuentra involucrada la organización.

2.4.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Entre los principales objetivos de la comunicación interna, se establece tener un público interno informado y motivado que permita conseguir los objetivos de la empresa. Según Paul Capriotti, posee:

- A nivel relacional: establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.
- A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.
- A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.
- A nivel formativo: Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización (BILELLA, 2011)

2.4.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.

“Son los canales por los que circula la comunicación interna (...) en función de la estrategia comunicativa de la organización” (Morales Beltrán, 2007, pág. 3).

Comunia Asociación Civil (2012) establece que “las herramientas o canales de comunicación, permiten, a través de diversos soportes y formatos, poner en contacto dos o más actores en el proceso de comunicación” (p. 113). Además, propone, como herramientas: boletín o newsletter, revista, carta, correo electrónico, intranet, cartelera, manual de inducción, reuniones, eventos, buzón de sugerencias, spots radiales o televisivos, gacetilla de prensa, folleto institucional, página web y blogs, otros canales modernos de comunicación.

Francisca Morales (s.f.) señala 22 son las herramientas de la comunicación interna: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tabloneros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas/nuevos servicios, actos o eventos internos, manual de acogida, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación, teléfono de información y otros.

2.4.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

2.4.5.1. COMUNICACIÓN FORMAL.

Es el tipo de comunicación planeada y estructurada, que sigue las líneas del organigrama. Las cuales se dividen en:

a) COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

“Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección, (...) recoge aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización” (Morales Serrano, s.f, pág. 6).

b) COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Es un tipo de comunicación formal y empleado tradicionalmente, que nace de la alta dirección y se dirige hacia los niveles inferiores de los colaboradores y se utiliza para dirigir las tareas que se realizan en una organización, mediante instrucciones y órdenes para conseguir los objetivos de la misma. (Morales Serrano, s.f).

c) COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

Es la que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran ubicados en un mismo nivel en la empresa. Tienen como objetivo fortalecer el trabajo en equipo y un clima laboral favorable (FEAPS, 2008).

d) COMUNICACION TRANSVERSAL.

Es la comunicación que fluye entre los miembros de la entidad que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista (FEAPS, 2008, pág. 24).

2.4.5.2. COMUNICACIÓN INFORMAL.

Morales (s.f.) señala que la comunicación informal es aquella que no está planificada y que surge de las relaciones entre los miembros de la organización de forma espontáneas, y que tiene como principal forma: el rumor.

Sin embargo, debemos ser cautelosos, ya que la comunicación informal también puede perjudicar a nuestras organizaciones si no se gestiona adecuadamente (FEAPS, 2008).

2.4.6. RELACION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON EL DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral de los colaboradores en una organización es un factor fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa o institución, pues en la medida que los colaboradores se sientan comprometidos con ella, realizarán las actividades que le corresponden con eficiencia y eficacia.

De esta forma, el desempeño laboral se define como el rendimiento o productividad que cada colaborador puede aportar en una empresa u organización, relacionado al cumplimiento de las actividades que le corresponden o está obligado a efectuar (Altuve & Serrano, 1999).

Es relevante entender a la comunicación interna como una herramienta de gestión empresarial que ayuda a incrementar la productividad y competitividad de sus colaboradores, a través de de la motivación, capacitación, identidad, reconocimientos, entre otros, lo cual depende de un uso adecuado de los canales o herramientas de comunicación en relación con la estrategia de comunicación interna definida.

Igualmente, genera un compromiso de los colaboradores hacia la organización, consolida las políticas, integra al personal, satisface las necesidades de los clientes internos, mejora la calidad de vida de los colaboradores, motiva a todos los colaboradores, maximiza el aprovechamiento de las oportunidades, reduce los conflictos, minimiza los efectos al cambio, crea un sentimiento de pertenencia y aumenta la productividad; así como permite que los colaboradores de una organización conozcan por qué hacen su trabajo y por qué lo realizan de una forma determinada, cuál es su posición laboral y la contribución que ejercen. También, establece responsabilidades, busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación y da realimentación (Rojas Lobo, 2011, pág. 2).

Por ello, la comunicación interna resulta más que un gasto para la empresa debe ser entendida en términos de inversión en el proceso para alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.7. CADENA DE RESTAURANTES Y HOTELES “RUSTICA”.

La empresa de restaurantes y hoteles “Sabores Criollos del Perú SAC”, conocida en la población como “Rustica” se originó por un trabajo en conjunto entre Mauricio Diez Canseco y su fallecido padre, Jorge Ángel Diez Canseco Rivera en 1993 en un pequeño local de 4 mesas y ocho sillas en Jesús María. Se inicia con restaurantes Pastipizza, empezando en garajes franquiciando la mayoría de sus locales. Luego se reducen a la mitad para dar inicio a Rustica.

Con el transcurso del tiempo el local empezó a ofrecer otras opciones para la degustación del público, como comida y buffet criollo, además de pastas y parrillas, con lo que poco a poco se fue expandiendo aún más. Tiempo después incluyó entre sus servicios la discoteca y el karaoke, como complemento, luego de la cena, por lo que la atención se extendió.

En el 2012 la empresa incursionó en el rubro del hospedaje, inaugurando su primer hotel en Pachacamac, implementando además la atención en saunas.

Su gerente general es el mediático personaje de Mauricio Diez Canseco, quien actualmente tiene 50 establecimientos, en Lima y en provincias. Además, la empresa tiene planes para expandirse internacionalmente.

a) OBJETIVO.

Servir a nuestros clientes con calidad, aplicando mínimo los “Pasos de Servicio”.

b) VISIÓN.

Participar activamente en la nueva historia del Perú, tanto en el desarrollo económico como social, liderando un cambio de mentalidad positiva, que se inicia desde nuestros propios colaboradores.

c) MISIÓN.

Consolidar líderes comprometidos, dedicados a la protección del concepto “R” a través de una administración eficiente de la “Gestión RUSTICA”.

- ¿Qué es las Gestión RUSTICA?

Es administrar (planificar, organizar, dirigir y controlar) eficientemente todos los recursos, tanto humano como material, a través de un conjunto de acciones proactivas, con el fin de lograr el cumplimiento de las distintas metas en los diez diversos factores de evaluación: Venta, Renta, Van de Insumos, Estándar de Personal, Clima Laboral, Auditoria Operativa, Auditoria de Control de Calidad, Auditoria de Servicio, Auditoria Administrativa y Concepto Rústica.

d) PRINCIPIOS.

La empresa tiene como principios lo siguiente:

- Mentalidad positiva
- Trabajo en equipo
- Actitud
- Conocer el negocio
- Optimismo
- Proactividad
- Seguir avanzando

e) VALORES.

Los principales valores que la empresa posee son la lucha, actitud, fe, entrega, pasión, compromiso, animo, trabajo, positivo, ganas, éxito.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a. ANÁLISIS DE ERRORES:

Son inconvenientes que son analizadas por área de la tienda, ya sea por desconocimiento o por la actitud de los colaboradores; además se analiza reclamos de clientes que afectan la imagen de la empresa.

b. AVISOS:

Son eventuales avisos que se colocan en el mural relacionados a eventos aislados como aniversarios, capacitaciones, entre otros, que realiza la cadena a nivel general en toda la empresa.

c. CAMBIOS ADMINISTRATIVOS:

Se definen como las modificaciones en el área de administración de la tienda, relacionados a la gestión o al personal que pertenece a dicha área y se informan a todos los colaboradores.

d. CLIMA LABORAL:

Hace referencia al ambiente en la organización y a la suma de percepciones que los colaboradores tienen respecto a la misma. “Está compuesto por los siguientes rubros: ambiente físico; características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización); ambiente social (compañerismo, conflictos); características personales (actitudes, motivaciones) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación)” (Castillo, 2014, pág. 6).

f. COMPAÑERISMO:

Es la armonía y buen vínculo que existe entre los compañeros en un trabajo, lugar de estudios, dentro de una organización o empresa, etc.

g. COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

“Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección, (...) recoge aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización” (Morales Serrano, s.f, pág. 6).

h. COMUNICACIÓN DESCEDENTE:

Es un tipo de comunicación formal y empleado tradicionalmente, que nace de la alta dirección y se dirige hacia los niveles inferiores de los colaboradores y se utiliza para dirigir las tareas que se realizan en una organización, mediante instrucciones y órdenes para conseguir los objetivos de la misma. (Morales Serrano, s.f)

i. COMUNICACIÓN INTERNA:

“Relacionada a contar a todos los miembros de la organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que ésta hace” (FEAPS, 2008, pág. 19)

j. CUMPLEAÑOS DEL MES:

Es la relación del rol de los cumpleaños de los diversos colaboradores de la tienda durante el respectivo mes que se coloca en el periódico mural de la sucursal Pachacamac

k. DESEMPEÑO LABORAL:

Es el rendimiento o productividad que cada colaborador puede aportar en una empresa u organización, relacionado al cumplimiento de las

actividades que le corresponden o está obligado a efectuar (Altuve & Serrano, 1999)

I. ESTÁNDAR:

Es la cantidad de colaboradores que requiere la tienda Pachacamac para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, dicho estándar se realiza tanto para definir el personal full time (quiénes trabajan semana completa) como part time (quiénes trabajan fin de semana).

m. FRASE DEL DÍA:

Es la frase diaria hecha por el Ing. Mauricio Diez Canseco, la cual a diario debe ser colocada en los periódicos murales y pizarras de toda la cadena de restaurantes y hoteles Rústica.

n. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA:

“Son los canales por los que circula la comunicación interna (...) en función de la estrategia comunicativa de la organización” (Morales Beltrán, 2007, pág. 3)

o. HORARIOS:

Es la relación de los horarios de todos los colaboradores de la tienda tanto de hotel como de restaurant que se coloca en el periódico mural de la tienda, en donde se indica su cargo, su descanso, así como si es personal full time o part time.

p. INTEGRACIÓN:

Es constituir un todo, con personas o cosas, en el que todas las partes trabajan en manera conjunta y conviven en armonía.

q. METAS:

Son las proyecciones que tiene la tienda tanto en venta como en renta durante el periodo de un mes, así como diaria, la cual se coloca en el mural de la tienda, y se estima en relación a las ventas del año anterior.

r. MISIÓN Y VISIÓN:

Son componentes de la Identidad Organizacional que posee una empresa. Comunia Asociación Civil (2012) define la misión como “el propósito, la razón de ser de la organización”, es decir nos cuenta qué hace la empresa en el presente (p. 45). En tanto, a la visión de una organización refiere que son “las ideas, sueños e imágenes que representan lo que la organización desea, su horizonte”(p. 48).

s. NOVEDADES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO:

Son algunos de los temas que se tocan en las reuniones periódicas de la empresa, en donde se comunica el nuevo personal que se integra a la administración de la tienda, ya sea gerente de territorio, gerente de tienda, subgerentes, etc.

t. PERIÓDICO MURAL:

Es una herramienta de comunicación visual que expone diversos temas actuales de la empresa u organización que sirve para brindar información y fomenta la integración y participación de los colaboradores de una empresa, y está colocado sobre una pared, techo o cualquier otra superficie de gran tamaño.

u. PRODUCTIVIDAD:

Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. En una empresa, se refiere al grado de rentabilidad en el cual se aprovechan los recursos disponibles” (Real Academia Española, s.f.)

v. PROYECCIONES DEL MES:

Son las metas, tanto en venta como en renta, que se deben alcanzar durante el mes, dichas proyecciones son expuestas en las reuniones con todos los colaboradores. Al alcanzarlas dichas metas y aprobar todos los factores de una adecuada gestión recibirán una bonificación económica.

w. PUESTO EN VENTAS:

Son los puestos en el record de las ventas en orden descendiente que los diversos mozos y/o azafatas realizan durante los meses del año, tanto en el área de restaurant como de hotel y que es colocado en el periódico mural de la tienda.

x. REUNIONES PERIÓDICAS:

Son “una herramienta de comunicación insustituible e indispensable, (...) que sirven para generar la participación, el intercambio de opiniones y la difusión de objetivos institucionales que alinean a un grupo de personas detrás de los mismos fines” (Comunia Asociación Civil, 2012, pág. 18). Dichas reuniones se realizan en la tienda para tocar temas como las ventas del mes anterior y las proyecciones del siguiente mes, el desempeño laboral, la aprobación o desaprobación de los factores relacionados al servicio, la calidad u operatividad de la tienda, entre otros.

y. SUGERENCIAS DE COLABORADORES:

Son las recomendaciones, opiniones e ideas de los trabajadores de la tienda hacia el área de administración para la mejora del servicio en la tienda.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

En la presente investigación se han utilizado:

TÉCNICAS

- Observación participante
- Encuesta
- Entrevista

INSTRUMENTOS

- Ficha de observación
- Cuestionario
- Guía de preguntas

Todos estos han sido sometidos a evaluación y análisis por parte de especialistas, quienes plasmaron sus apreciaciones en los formatos oficiales que se presentan a continuación:

3.2 Análisis de Tablas y Gráficos y sus interpretaciones.

A continuación, los resultados obtenidos en las encuestas, se describen en las siguientes páginas.

**ENCUESTA:
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
TABLA GENERAL**

Sexo (encuestados por género)

ENCUESTADOS	N°	%
HOMBRES	19	47.5
MUJERES	21	52.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de encuestados (40 personas, 100%), **19 de ellos (47.5%)** son varones y **21 de ellas (52.5%)** son mujeres.

Las personas encuestadas corresponden al total de los colaboradores de ambos turnos, tanto de día como de noche, y al personal que labora tanto en el área de hotel como restaurant en la sucursal de Rustica Pachacamac.

La encuesta fue aplicada los colaboradores y se realizó de manera presencial, en diferentes fechas debido a la rotación de los horarios de trabajo y la modalidad de trabajo, ya sea part time y full time.

01. ¿Identifica usted Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

TABLA 1

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	3	7.5
b) Frecuentemente	5	12.5
c) A veces	8	20
d) Casi Nunca	24	60
e) Nunca	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **3 personas (7.5%)**, respondieron que **Siempre** identifican herramientas de comunicación interna en Rustica Pachacamac, **5 personas (12.5%)** respondieron que **Frecuentemente** lo hacen, **8 personas (20%) A veces** las identifican, **24 personas (60%)** indicaron que **Casi nunca**, **ninguna persona** optó por la opción **Nunca (0%)**.

Se desprende que el 60% de los colaboradores de la tienda de Pachacamac del consorcio de Restaurantes y Hoteles Rustica señalan que casi nunca identifican herramientas de comunicación interna empleadas en esta sucursal.

02. ¿Cómo califica usted las Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

TABLA 2

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Excelente	2	5
b) Bueno	5	12.5
c) Regular	8	20
d) Malo	25	62.5
e) Muy malo	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **solo 2 personas (5%)** respondieron **que Excelente** en relación de como califican a las herramientas de comunicación interna de su tienda, **5 personas (12.5%)** respondió como **Bueno**, **8 personas** la calificaron de **Regular (20%)**, **25 personas (62.5%)** dijeron que era **Malo** dichas herramientas, **mientras que ninguna persona (0%)** la calificó como **Muy malo**.

En suma, un sólido 62.5% considera como malo las actuales herramientas de comunicación interna empleadas en la sucursal de Pachacamac de la cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica.

03. ¿Se siente usted identificado con las Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

TABLA 3

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	2	5
b) Sí	6	15
c) Lo normal	7	17.5
d) No	25	62.5
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **2 personas (5%)** respondieron que **Definitivamente Sí** se identifican con las herramientas de comunicación interna, **6 personas (15%)** señalaron que **Sí**, **7 personas (17.5%)** respondieron que **Lo normal**, en gran porcentaje general, mientras que **25 personas (62.5%)**, respondió que **No**. Sin embargo, **ninguna persona** respondió que **Definitivamente no** se siente identificada con dichas herramientas.

En suma, un sólido 62.5% de los colaboradores considera que no se siente identificado con las herramientas de comunicación interna utilizadas en la tienda Pachacamac de Rustica.

04. ¿Cree usted en su lugar de trabajo incentivan el crecimiento profesional de los colaboradores?

TABLA 4

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	5	12.5
b) Frecuentemente	4	10
c) A veces	16	40
d) Casi Nunca	10	25
e) Nunca	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **5 personas (12.5%)** respondieron que **Siempre** se incentiva el crecimiento profesional en los colaboradores, **4 personas (10%)** señalaron que **Frecuentemente** lo hacen, **16 personas (40%)** sostuvieron que **A veces**, **10 personas (25%)** dijeron **Casi Nunca**, mientras que **5 personas (12.5%)** consideró que **Nunca**.

El 40% de los encuestados consideran como regular el impulso del crecimiento profesional de los colaboradores en la sucursal de Rustica Pachacamac. Sin embargo, existe una tendencia del 25 % de los encuestados a señalar que Nunca lo hacen.

05. ¿Le gustaría seguir laborando en su lugar de trabajo?

TABLA 5

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	2	5
b) Sí	12	30
c) Quizás	16	40
d) No	7	17.5
e) Definitivamente no	3	7.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), solo **2 personas (5%)** consideraron **que Definitivamente Sí** seguirían laborando en esta sucursal de Rustica, **12 personas (30%)** dijeron que **Sí** lo harían, mientras que **16 personas (40%)** respondieron **que Quizás**, **7 personas (17.5%)** sostuvieron **que No** y un total de **3 personas (7.5%)** señalaron que **Definitivamente no lo harían**.

Se demuestra que el 40% de los colaboradores considera que su decisión de seguir laborando en la empresa no es totalmente segura, por ende, señalaron la respuesta quizás. A ellos se les agrega que el 25% contestó que No y Definitivamente No, lo que concluye la falta de identificación y el clima deficiente.

06. ¿Considera que el clima laboral es el adecuado dentro de la cadena de restaurantes y hoteles de Rustica?

TABLA 6

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	1	2.5
b) Sí	6	15
c) Lo normal	9	22.5
d) No	24	60
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), solo **1 persona (2.5%)** aseguran que **Definitivamente sí** el clima laboral es el adecuado dentro de Rustica Pachacamac, **6 personas (15%)** señalaron que **Sí**, **9 personas (22.5%)** lo consideraron como **Normal**, **24 personas (60%)** respondieron que **No** lo es y **ninguna** manifestó que **Definitivamente no**.

Es considerable que el 60% de los colaboradores señala el clima laboral dentro de la sucursal de Rustica Pachacamac no es el adecuado.

07. ¿Le gustaría abandonar o cambiar de tienda dentro de la cadena de restaurantes y hoteles de Rustica por motivos de clima laboral?

TABLA 7

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	0	0
b) Sí	9	22.5
c) Quizás	20	50
d) No	11	27.5
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **9 personas (22,5%)** respondieron **que Sí** les gustaría abandonar o cambiar el lugar donde laboran, **20 personas (50%)** dijeron **que Quizás** lo harían, mientras que **11 personas (27.5%)** señalaron **que No** y **ninguna persona** consideró que **Definitivamente Sí** y que **Definitivamente No** lo harían.

Se desprende que existen dos extremos claramente marcados en la posición de los colaboradores, en el que por un lado el 50 % tienden a considerar como tal vez la posibilidad de abandonar o cambiar de tienda dentro de la cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica por motivos de clima laboral.

Otro importante grupo, se divide casi equidistante entre aquellos que “sí” desean hacerlo, así como los que “no” cambiarían o abandonarían Rustica Pachacamac.

08. ¿Cree usted en su lugar de trabajo incentivan los eventos o reuniones de confraternidad entre los colaboradores?

TABLA 8

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	3	7.5
b) Frecuentemente	4	10
c) A veces	21	52.5
d) Casi Nunca	7	17.5
e) Nunca	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **3 personas (7.5%)** respondieron **que Siempre**. Asimismo, **4 personas (10%)** señalaron **que Frecuentemente**, mientras que **21 personas (52.5%)** indicaron **que A veces** realizan eventos de confraternidad, **7 personas (17.5%)** que **Casi Nunca** y **5 personas (12.5%) Nunca**.

Se destaca que en la sucursal de Rustica Pachacamac, 21 colaboradores consideran que a veces se realizan eventos o reuniones de confraternidad entre los colaboradores de dicho lugar. No obstante, la tendencia negativa inclina la balanza, pues el 30 % asegura que nunca se incentiva.

09. ¿Considera que el periódico mural de la tienda de Rustica Pachacamac difunde el contenido adecuado?

TABLA 9

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	6	15
b) Frecuentemente	8	20
c) A veces	5	12.5
d) Casi Nunca	17	42.5
e) Nunca	4	10
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **6 personas (15%)** señalaron que **Siempre** existe un contenido adecuado en el periódico mural de Rustica Pachacamac, **8 personas (20%)** respondieron que **Frecuentemente** lo hacen, **5 personas (12.5%)** indicaron que **A veces** el contenido es óptimo, **17 personas (42.5%)** consideraron que **Casi nunca** y solo **4 personas (10%)** **Nunca**.

Se observa que el 42.5% de los colaboradores, por lo general, consideran que el periódico mural de Rustica Pachacamac casi nunca suele tener el contenido adecuado. Aquí, también se visualizan polaridades, porque un importante 35% opina en tendencia contraria.

10. ¿Considera usted que el periódico mural de la tienda actualiza la información de manera adecuada?

TABLA 10

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	6	15
b) Frecuentemente	7	17.5
c) A veces	8	20
d) Casi Nunca	14	35
e) Nunca	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **6 personas (15%) dicen que Siempre** actualizan la información del mural, **7 personas (17.5%) indican que Frecuentemente** lo hacen, **8 personas (20%) respondieron A veces**, **14 personas (35%) señalaron Casi Nunca** y **5 personas (12.5%) Nunca**.

Los encuestados muestran que un 35% señala que casi nunca actualiza de forma adecuada la información que se presenta en el Periódico Mural de Rustica Pachacamac. Las respuestas están muy dispersas. Esto solo demuestra que la herramienta no está siendo efectiva porque genera dispersión y es incapaz de lograr una comunicación eficiente entre todos los colaboradores, en la misma medida.

11. Para usted, el periódico mural, como espacio para difundir la información y los mensajes hacia los colaboradores es:

TABLA 11

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Excelente	2	5
b) Bueno	7	17.5
c) Regular	8	20
d) Malo	23	57.5
e) Muy malo	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **2 personas (5%)** respondieron que el periódico mural es un espacio **Excelente** para difundir mensajes a los colaboradores, **7 personas (17.5%)** lo señalaron **como Bueno**, **8 personas (20%)** como **Regular**, solo **23 personas (57.5%)** lo indicaron como **Malo** y **ninguna persona** lo consideró **Muy malo**.

El resultado deja como evidencia que 23 personas indicaron que el periódico mural no contribuye en la difusión de mensajes e información a todos los trabajadores de la sucursal de Rustica en Pachacamac.

12. ¿Cómo califica la ubicación del periódico mural para difundir la información y los mensajes hacia los colaboradores?

TABLA 12

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Excelente	0	0
b) Bueno	3	7.5
c) Regular	8	20
d) Malo	25	62.5
e) Muy malo	4	10
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **ninguna persona (0%)** dijo que la ubicación del periódico mural era **Excelente**, **3 personas (7.5%)** indicaron que es **Bueno**, **8 personas (20%) Regular**, **25 personas (62.5%)** respondieron que es **Malo** y **4 personas (10%)** es **Muy malo**.

Ello significa que, en su mayoría, el 72.5 % de los colaboradores de Rustica Pachacamac están de acuerdo en que la ubicación actual del periódico mural no es visiblemente mala y muy mala para su apreciación.

13. ¿Considera usted que se realizan reuniones periódicas en la tienda de Rustica Pachacamac?

TABLA 13

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	1	2.5
b) Frecuentemente	3	7.5
c) A veces	11	27.5
d) Casi Nunca	20	50
e) Nunca	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **1 persona (2.5%)** indicó **que Siempre** se realizan reuniones periódicas en dicho lugar de trabajo, **3 personas (7.5%) que Frecuentemente** lo hacen, **11 personas (27.5%) A veces**, mientras que **20 personas (50%)** respondieron **que Casi Nunca** y **5 personas (12.5%)** señalaron **que Nunca**.

En suma, 25 encuestados consideraron que casi nunca y nunca se efectúan las reuniones periódicas con todo el personal que labora en la tienda de Rustica en Pachacamac.

14. ¿Con que frecuencia se realizan dichas reuniones con los colaboradores?

TABLA 14

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Diario	2	5
b) Semanalmente	7	17.5
c) Mensualmente	5	12.5
d) Trimestralmente	18	45
e) Nunca	8	20
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **2 personas (5%)** marcaron la opción de **Diario**, **7 personas (17.5%)** señalaron que **Semanalmente**, **5 personas (12.5%)** indicaron que **Mensualmente**, **18 personas (45%)** consideraron que **Trimestralmente** realizan las reuniones y **8 personas (20%)** respondieron que **Nunca**.

Se concluye que el 45 % de los colaboradores señalan que las reuniones se efectúan trimestralmente en Rustica Pachacamac, sucursal de la cadena de Restaurantes y Hoteles. Seguido de un 20 % del total de los encuestados confirma que nunca las realizan. Adicionalmente, existe una tendencia negativa al señalar que dichas reuniones no se hacen de manera constante.

15. ¿Considera que usted en las realizan reuniones periódicas tocan los temas adecuados?

TABLA 15

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	6	15
b) Frecuentemente	2	5
c) A veces	17	42.5
d) Casi Nunca	9	22.5
e) Nunca	6	15
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **6 personas (15%)** respondieron **que Siempre** tocan temas adecuados en las reuniones, en la misma proporción de los que respondieron **que Nunca** lo hacen, **2 personas (5%)** dijeron **que Frecuentemente**, **17 personas (42.5%)** indicaron **que A veces** y **9 personas (22.5%)** que **Casi nunca**.

Respecto a la escala de valoración si se tocan los temas adecuados en las reuniones, un 42.5% de los colaboradores señalan que regularmente son los apropiados, pero existe una tendencia negativa a señalar que los temas y criterios de las reuniones no son los correctos.

16. La comunicación de jefes a los colaboradores de la tienda de Rustica es:

TABLA 16

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Excelente	3	7.5
b) Bueno	5	12.5
c) Regular	7	17.5
d) Malo	24	60
e) Muy malo	1	2.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **3 personas (7.5%)** marcaron **que Excelente**, así mismo **5 personas (12.5%)** señalaron **que Bueno**, **7 personas (17.5%)** **que Regular**, mientras que **24 personas (60%)** **que Malo** y **1 persona (2.5%)** consideró **que Muy malo**.

Los resultados demuestran que, el 60% indica que, la comunicación de los jefes hacia los colaboradores es mala dentro de Rustica Pachacamac.

17. ¿Considera usted que en su lugar de trabajo se resaltan las fallas o errores de los colaboradores?

TABLA 17

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	11	27.5
b) Frecuentemente	11	27.5
c) A veces	15	37.5
d) Casi Nunca	3	7.5
e) Nunca	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **11 personas (27.5%)** indicaron **que Siempre** se resaltan los errores de los colaboradores, en la misma proporción de los que señalaron **Frecuentemente**, **15 personas (37.5%)** marcaron **A veces**, **3 personas (7.5%) Casi Nunca** y **ninguna persona** optó por **Nunca**.

Queda evidenciado que, en suma, 22 de los colaboradores encuestados consideran que los errores y fallas que suelen cometer se resaltan en su lugar de trabajo.

18.- ¿Considera usted que su lugar de trabajo se resalta el éxito y los logros de los colaboradores?

TABLA 18

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	1	2.5
b) Frecuentemente	4	10
c) A veces	13	32.5
d) Casi Nunca	17	42.5
e) Nunca	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **1 persona (2.5%)** considera que **Siempre** se señalan los logros de los colaboradores, **4 personas (10%)** indicaron que **Frecuentemente** lo hacen, **13 personas (32.5%)** señalan que **A veces**, **17 personas (42.5%)** que **Casi Nunca** y **5 personas (12.5%)** respondieron que **Nunca**.

La respuesta mayoritaria del 55% de las personas consultadas respalda que no se resaltan los éxitos y logros del personal que labora dentro de la sucursal de Rustica en Pachacamac.

Se desprende que solo 1 persona (2.5 %) encuentra que Siempre se resalta los resultados óptimos de los colaboradores.

19. La comunicación de los colaboradores hacia los jefes de la tienda de Rustica es:

TABLA 19

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Excelente	1	2.5
b) Bueno	4	10
c) Regular	11	27.5
d) Malo	19	47.5
e) Muy malo	5	12.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), solo **1 persona (2.5%)** indicaron **que Excelente**, **4 personas (10%)** dijeron **que Bueno**, **11 personas (27.5%)** señalaron **que Regular**, mientras que **19 personas (47.5%)** **que Malo** y finalmente **5 personas (12.5%)** consideró **que Muy malo**.

Queda demostrado con un 47.5% que la comunicación que se establece de los colaboradores hacia los jefes es mala en dicho lugar de trabajo, la comunicación en este sentido no fluye porque tienden a considerar que los jefes no los escuchan o no toman en cuenta sus opiniones, lo cual queda demostrado en el siguiente gráfico.

En menor rango lo califican como regular (27.5%), por otro lado, para solo 1 persona es excelente.

20. ¿Considera usted que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en su lugar de trabajo?

TABLA 20

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Siempre	4	10
b) Frecuentemente	3	7.5
c) A veces	10	25
d) Casi Nunca	17	42.5
e) Nunca	6	15
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **4 personas (10%)** señalaron que **Siempre** toman en cuenta sus sugerencias, **3 personas (7.5%)** respondieron que **Frecuentemente** lo hacen, **10 personas (25%)** indicaron **A veces**, **17 personas (42.5%)** marcaron **Casi Nunca** y finalmente **6 personas (15%)** respondieron que **Nunca**.

En la interpretación se deduce que el 42.5% de personas consideran que sus ideas y sugerencias casi nunca son tomadas en cuenta dentro de su lugar de trabajo. Por tal razón, la comunicación ascendente se ve afectada, en vista que no son tomados en consideración.

21. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

TABLA 21

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	0	0
b) Sí	7	17.5
c) Lo normal	12	30
d) No	21	52.5
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **12 personas (30%)** respondieron que su orgullo de pertenecer a esta institución es **Lo normal**, en tanto **21 personas (52.5%)** dijeron que **No** se sienten muy orgullosas.

Otro porcentaje minoritario, de **17.5% personas** se encuentran orgullosos de laborar en esta empresa. Finalmente, **ninguna persona** señaló **Definitivamente no** sentirse orgulloso de pertenecer a la cadena de Restaurantes y Hoteles de Rustica, al igual que los que respondieron **Definitivamente sí**.

22. ¿A usted le agrada su trabajo en la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

TABLA 22

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	8	20
b) Sí	19	47.5
c) Lo normal	12	30
d) No	1	2.5
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **8 personas (30%)** indicaron que **Definitivamente sí** les agrada su trabajo en la empresa, otro **47.5%** representado por **19 personas** dijeron que **Sí**, **12 personas (30%)** respondieron que **Lo normal**, solo **1 persona (2.5%)** dijo que **No** y **ninguna persona** respondió que **Definitivamente No**.

Los resultados demuestran afirmativamente que, en gran medida, **a los colaboradores les gusta su trabajo en Rustica Pachacamac**, lo cual es respaldado por el 47.5% y un 20% definitivamente si le agrada su labor. En tanto, queda por sentado que solo 1 persona encuestada considera que no le agrada su trabajo y ninguna definitivamente no le gusta.

23. ¿Considera como suya la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	0	0
b) Sí	6	15
c) Lo normal	12	30
d) No	19	47.5
e) Definitivamente no	3	7.5
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **ninguna persona** respondió **que Definitivamente sí** considera como suya la empresa, **6 personas (15%)** respondieron **que Sí**, **12 personas (30%)** señalaron que **Lo normal**, mientras que **19 personas (47.5%)** indicaron **que No** y **3 personas (7.5%) Definitivamente No**.

Se nota que un importante porcentaje de 47.5% consideran que la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica no es suya, lo cual impactaría significativamente en el desempeño de los mismos por no sentirse identificados. De otro lado, un 6% sí lo considera como suyo.

24. ¿Considera que la comunicación de los jefes hacia los colaboradores influye en la eficiencia y productividad de los colaboradores?

TABLA 24

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Definitivamente sí	24	60
b) Sí	6	15
c) Lo normal	8	20
d) No	2	5
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas (40 personas, 100%), **24 personas (60%)** respondieron **que Definitivamente sí** la comunicación de jefes a los colaboradores influye en la productividad de los colaboradores, mientras que **6 personas (15%)** indicaron **que Sí**, **8 personas (20%)** consideraron **que Lo normal**, **2 personas (5%)** responden **que No** y finalmente solo **ninguna persona** dijo **que Definitivamente no**.

Se manifiesta que, en suma, el 75% de los colaboradores encuestados considera que la comunicación de los jefes hacia los colaboradores impacta en la eficiencia y productividad de los mismos, a diferencia de un reducido porcentaje que señala lo contrario.

3.3 Prueba de hipótesis.

Hipótesis específica 1:

La hipótesis específica 1: “El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por el periódico mural, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016” se ha comprobado en los ítems 9, 10, 11 y 12 desarrollados en la encuesta aplicada. Así como, mediante la ficha de observación y a través de la entrevista en donde la gerente no hace referencia a ella.

Hipótesis específica 2:

La hipótesis específica 2: “El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016” ha quedado demostrada con los ítems 13, 14, 15, 17 y 18 de la encuesta. Y también se comprueba mediante el ítem 11 de la entrevista y en las fichas de observación en las que a lo largo de las cuatro semanas analizadas no se realiza ninguna reunión con todos los colaboradores.

Hipótesis específica 3:

La hipótesis específica 3: “El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.” ha sido verificada con los ítems 6, 16, 19, 20 y 24 de la encuesta, y mediante los ítems 4 y 8 de la entrevista en donde se afirma que la comunicación entre colaboradores y jefes es necesaria. Así mismo, la hipótesis se corrobora en a través de las fichas de observación en donde se señala que durante el mes la comunicación fue mala.

Hipótesis general:

La hipótesis general: “El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016”, queda automáticamente probada al comprobarse las hipótesis específicas que la componen, según los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista.

3.4 Discusión de resultados.

Luego de la aplicación de los instrumentos de investigación se puede afirmar que existen evidencias de que el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” se ve impactado significativamente por las herramientas de comunicación interna, tal como se aprecia en el caso Tienda Pachacamac durante el mes de octubre de 2016.

A través de la encuesta se logra establecer cómo el 60% de los colaboradores de la tienda señalan que casi nunca identifican herramientas de comunicación interna y un 62.5% señala que las empleadas actualmente son malas. En tanto, en los ítems 1, 4 y 7 de la entrevista se muestra la visión de la gerente a cargo de esta sucursal de Rustica, quien señala que los colaboradores sí identifican las herramientas de comunicación interna y que estas, así como sus mensajes se utilizan adecuadamente.

Mediante la entrevista se demuestra cómo se origina un conflicto o contradicción entre la visión que posee la gerencia respecto al uso de las herramientas de comunicación interna la cual es positiva, a diferencia de la visión de los colaboradores, quienes consideran a esta como negativa, lo cual tiene como resultado un vacío de comunicación.

De la misma forma, en el ítem 11 de dicha entrevista se demuestra como la administradora afirma como esta empresa tan grande está enfocada en vender y la atención al cliente dejando de lado el factor humano, según señala a veces por razones de tiempo, pues existen pocas oportunidades en la que realmente se pueda reunir a todo el personal y hacer reuniones o eventos de confraternidad.

Ello, se ve evidenciado con el 45% de los colaboradores, quienes señalan en la encuesta que las reuniones se suelen efectuar trimestralmente y un 20% del total de los encuestados confirma que nunca las realizan.

Asimismo, existe una incongruencia entre lo que indica la gerente en el ítem 12 de la entrevista, al considerar que su personal sí se siente orgulloso de pertenecer a Rustica y el ítem 21 de la encuesta, en donde el

52.5% de los colaboradores responde lo contrario, y un importante porcentaje de 47.5% consideran que la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica no es suya, lo cual impacta significativamente en el desempeño de los mismos.

A través de las encuestas se logró hallar que casi en su totalidad el personal del turno noche tiende a considerar que la gerencia de la tienda no las toma en cuenta al aplicar las actuales herramientas de comunicación, pues casi nunca participan de las reuniones periódicas, así como consideran que no existe información en el mural destinada a ellos.

Igualmente, mediante la ficha de observación se logra apreciar como en el área de servicio es donde principalmente se realizan reuniones internas con el jefe de área, las cuales tienden a ser quincenales y que principalmente, gerencia se reúne con ellos para informar cambios en la metodología de trabajo.

Respecto, al periódico mural como herramienta de comunicación interna, los instrumentos aplicados dieron como resultado que, en suma, un alto porcentaje de 72.5% de los colaboradores de Rustica Pachacamac están de acuerdo en que la ubicación del periódico mural es visiblemente mala y muy mala y que en dicho espacio no se actualiza de manera correcta los mensajes e información dirigida al personal.

Las fichas de observación también señalan como este canal de comunicación interno no es empleado de forma correcta y mediante entrevista podemos corroborar como la gerente no hace referencia en ningún momento del periódico mural como una de sus herramientas de comunicación interna empleadas en la entidad donde labora, lo que hace suponer la falta de énfasis en este canal de comunicación dirigido hacia los colaboradores al no darle la importancia debida.

A diferencia de la relevancia que le da al uso de la aplicación del WhatsApp como un medio de comunicación más directo con el personal, lo cual evidenciaría la falta de comunicación "*face to face*" con los colaboradores, en donde se pierde el contacto físico e impacta en el desempeño laboral.

De igual manera, los resultados demuestran como la comunicación entre colaboradores y jefes, de ida y vuelta, actualmente es mala y muy mala con porcentaje superior al 55%, debido a que el 42.5% de personas consideran que sus ideas y sugerencias casi nunca son tomadas en cuenta dentro de su lugar de trabajo.

Los instrumentos aplicados logran demostrar como un importante porcentaje de colaboradores (75%) señala que la comunicación entre jefes y colaboradores mejora el desempeño laboral de los mismos, lo cual es respaldado por la respuesta de la gerente de Rustica Pachacamac, quien afirma que es necesario una comunicación con el personal, para que ellos no pierdan el objetivo y sobretodo sepan que tan importante es su trabajo para la empresa.

Esto demuestra que la comunicación interna es una herramienta de gestión empresarial que ayuda a incrementar el desempeño laboral de sus colaboradores, tal como se ve reflejado en este caso de estudio.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles "Rústica", se vio influenciado de manera negativa por el periódico mural, debido a que el 42.5% de los encuestados consideran que casi nunca se difunde un contenido adecuado y además el 47.5% indica que no se actualiza la información de forma conveniente. Asimismo, en su mayoría, el 72.5% de los colaboradores de Rustica Pachacamac están de acuerdo en que la ubicación actual del periódico mural no es la visiblemente adecuada.

SEGUNDA

Se concluye que la falta de reuniones periódicas tiene un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores, pues la ausencia de estas no permite una comunicación adecuada entre ellos.

Tal como se aprecia en los cuadros estadísticos de la encuesta, en el que 45% de los colaboradores indicaron que dichas reuniones se realizan trimestralmente. Seguido de un 20 % que afirmó que nunca se efectúan las reuniones periódicas. Además, el 55% de encuestados consideran que se resaltan los errores y fallas que suelen cometer en la empresa, en la misma proporción, de quienes afirmaron que no se resaltan los éxitos y logros del personal que labora dentro de la sucursal de Rustica en Pachacamac, lo cual impacta de manera negativa en su desempeño laboral.

TERCERA

El desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Rústica Pachacamac, se vio impactado negativamente por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, como se afirma a través del 55% de los encuestados 75% de los encuestados, quienes señalan que una mala comunicación de los jefes hacia los colaboradores impacta en su desempeño laboral.

Al mismo tiempo, se señala que un 42.5% de personas consideran que sus ideas y sugerencias casi nunca son tomadas en cuenta en el lugar de trabajo, lo cual tiene como resultado que la comunicación de los jefes hacia los colaboradores, y viceversa sea mala con un porcentaje superior al 55%, tal como se demuestra en los ítems 16 y 19 de la encuesta. Asimismo, un 60% considera que el clima laboral es inadecuado.

CUARTA

El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles "Rústica", se vio impactado negativamente por las herramientas de comunicación interna, como el periódico mural, las reuniones periódicas y la comunicación ascendente y descendente, tal como lo demuestran los resultados que reflejan los instrumentos y técnicas de investigación empleadas (Encuesta y Entrevistas a profundidad)

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere colocar el periódico mural en una ubicación visiblemente adecuada para que los colaboradores obtengan información que los ayude a estar enterados de los distintos sucesos que ocurren en la empresa, así como también brindar la información adecuada para que los mismos estén debidamente actualizados periódicamente.

Del mismo modo, se recomienda establecer un espacio destinado para los distintos logros de los colaboradores para motivarlos en su desempeño laboral.

SEGUNDA

Se recomienda realizar reuniones mensuales estableciendo un horario y día en donde haya la participación de todos los colaboradores de ambos turnos y de las diferentes modalidades de trabajo (part time y full time), en donde se toquen puntos concretos relacionados directamente con los objetivos de la empresa y su evaluación mensual para posteriores cambios positivos.

Por otro lado, son necesarias también las reuniones de confraternidad ya que por medio de ellas se fortalece la comunicación entre jefes y colaboradores mejorando a su vez el clima laboral.

TERCERA

Es necesario y significativo que para que haya una verdadera comunicación entre jefes y colaboradores y viceversa, se tome en cuenta las distintas opiniones y sugerencias que pueden brindar para mejora de la empresa; ya que así se está motivando su participación continua en el desarrollo de la institución en donde labora.

Se requiere también que haya una debida organización, planificación y brindar una información clara y concreta que no cree contradicciones entre los colaboradores para que se logre comprender la misma y se logre el objetivo.

CUARTA

Implementar un plan de comunicación interna en el que se establezca e identifique mensajes claros y concretos a través de canales adecuados que permitan la debida comprensión de los mismos.

Mejorar las actuales herramientas de comunicación que se encuentran mal empleadas lo que dan como resultado un vacío de comunicación. O establecer nuevas herramientas de comunicación internas que generen un mayor impacto en el desempeño de los colaboradores, a través del uso de las nuevas plataformas virtuales como las redes sociales ya sea mediante el grupo de WhatsApp, grupo de Facebook, correos institucionales, etc.

Es necesario que se logre una verdadera comunicación entre el personal que labora en la empresa pues son ellos los primeros embajadores que permitirán el logro de los objetivos institucionales de la empresa.

FUENTE BIBLIOGRÁFICA.

- Altuve, E., & Serrano, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Álvarez, J. (s.f.). *Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx>:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Balarezo. (Enero de 2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Obtenido de repo.uta.edu.ec/:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- BILELLA, M. (11 de Mayo de 2011). *Cultura Comunicativa*. Obtenido de culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/
- Castillo, N. (Junio de 2014). *CLIMA, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN TRABAJADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS*. Obtenido de tesis.pucp.edu.pe/repositorio:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CA-STILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chira Cubas, J. (2011). *Comunicación Organizacional Interna del Colegio de Abogados de Lima en la Sede Principal de Miraflores 2011*. Lima, Perú. Lima, Lima, Perú.
- Ciontescu, I., & Cardona, M. (2009). *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS EN LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CASO DE ANGELCOM S.A*. Obtenido de repository.javeriana.edu.co/:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis210.pdf>
- Comunia Asociación Civil. (Mayo de 2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

- FEAPS. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España: FEAPS. Obtenido de http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf
- Garrido, Francisco. (2007). *Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx>: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n55/fgarrido.html>
- Gómez. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Obtenido de <http://www.uma.es/ficha.php?id=62379>: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Julca, A. (2011). *Reestructuración de la comunicación interna como herramienta para incrementar la motivación y productividad del personal, en la empresa Komfort S.A. durante los meses de marzo del 2009 a agosto del 2010*. Obtenido de ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/: http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2481/1/Julca_Herrera_Antonio_Daniel_2011.pdf
- La Madrid, R. (2010). *Comunicación Organizacional*. Lima.: Universidad Alas Peruanas.
- León, A., & Mejía, S. (2010). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>
- López, A. (2013). *Construcción y consolidación de una cultura de gestión del conocimiento a través de la comunicación interna : estudio de caso en la empresa GMD S.A. del Grupo Graña y Montero*. Lima., Lima., Perú.
- Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca, España.: Universidad Salamanca.
- Martín Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España: Universitas.
- Moncayo Gutiérrez, D. (2008). *Plan de Comunicación Interna para para PARMALAT LTDA*. Obtenido de repository.javeriana.edu.co: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>

- Morales Beltrán, F. (2007). *Tesis Doctorales en Red*. Obtenido de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Morales Serrano, F. (s.f). *Red Dircom*. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- MORALES, F., & ENRIQUE, A. M. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e Institucional. España. 416 pp. Gestión. Edic. 2001*. Barcelona: Gestión.
- Muñiz, Rafael. (2012). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com>: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Ramírez, T. (1995). *GABINETES DE COMUNICACIÓN. FUNCIONES, DISFUNCIONES E INCIDENCIAS*. Bosch: Barcelona.
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de dle.rae.es: <http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>
- Rojas Lobo, P. (2011). *Revista Nacional de Administración. Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica*. Obtenido de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/index>: <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/375/278>
- Saccca, J. (2010). *Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Saccca_cj.pdf
- Universidad de Ciencias Aplicadas. (2013). *Cultura Corporativa y Comunicación Interna*. Lima, Perú: UPC - Escuela de Postgrado.

ANEXOS

“Las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y su impacto en el desempeño laboral: Caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?	Analizar y describir las herramientas de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica” y cómo estas impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	El desempeño laboral de los colaboradores	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Productividad Integración Compañerismo 		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE				
¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por el periódico mural, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?	Analizar y describir el periódico mural, como herramienta de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo este impacta en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por el periódico mural, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.		Periódico Mural	<ul style="list-style-type: none"> Estándar. Horarios. Cumpleaños del mes. Avisos. Metas. Puesto en ventas. Frase del día. Misión y visión. 	Observación Encuesta Entrevista	Ficha de Observación Guía de entrevista
¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?	Analizar y describir las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo estas impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por las reuniones periódicas, como herramienta de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	Las herramientas de comunicación interna	Reuniones periódicas	<ul style="list-style-type: none"> Novedades de la administración general del negocio. Proyecciones. Análisis de errores. 		
¿De qué manera el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016?	Analizar y describir la comunicación ascendente y descendente, como herramienta de comunicación interna en la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, y cómo impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.	El desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes y hoteles “Rústica”, se vería impactado significativamente por la comunicación ascendente y descendente, como herramientas de comunicación interna, caso Tienda Pachacamac, octubre de 2016.		Comunicación Ascendente y Descendente	<ul style="list-style-type: none"> Cambios administrativos. Sugerencias de colaboradores. 		

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. Herramientas de comunicación interna.

Periódico Mural

Periodicidad de actualización	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 1	<p>Se implementaron 9 tipos de mensajes en el mural, algunos vacíos y otros completos, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El estándar del personal: Es la cantidad de colaboradores que requiere la tienda para ofrecer un servicio de calidad a los clientes y se encontraba vacío. - El horario: Es la relación de los horarios de los colaboradores tanto de hotel como de restaurant, en donde se indica su cargo, así como su día de descanso y si es personal full time o part time y se encontraba completado. - El rol de cumpleaños: Detalla la relación del rol de cumpleaños de los colaboradores que cumplían años en el mes. - La misión y visión: Son componentes de la Identidad Organizacional de la empresa, los cuales se colocaron en el mural. - La frase del día: Este espacio del mural se renueva diariamente con la frase del día, que se coloca en todas las tiendas de la cadena. - La meta diaria: Es la proyección diaria de ventas, la cual se hallaba vacía. - La meta del mes: Proyección mensual de venta y renta de la tienda, la cual se encontraba vacía. - Puestos en venta: Es el reporte de ventas por turno, en orden descendiente que los diversos mozos y/o azafatas durante el mes, el cual se hallaba completado. - Avisos: En el caso del mural, estaba completado con información acerca de medicina preventiva relacionada a la apendicitis aguda. 	<p>En el caso del personal del turno día se percatan de algunos cambios en el periódico mural, quienes toman mayor interés son los mozos y azafatas debido a la publicación del orden de los puestos en venta.</p> <p>El personal del turno noche y de hotel no muestra interés por los cambios pues consideran que no hay información dirigida a ellos.</p> <p>Los demás colaboradores no se percatan de los cambios debido a la ubicación del mural.</p>

Periodicidad de actualización	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 2	Se mantuvieron 9 espacios establecidos, sin mayor modificación, a excepción de la frase del día, los espacios que estuvieron vacíos continuaban igual, de la misma forma de los que se hallaban completados.	Al no realizar cambios, el personal no toma mayor atención al periódico mural. Los mozos y azafatas pierden el interés y el personal de turno noche sigue sin observarlo.

Periodicidad de actualización	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 3	Se completaron todos los espacios del mural, pero se modificaron los mensajes reduciéndolos a 7: <ul style="list-style-type: none"> - El estándar - El horario - El rol de cumpleaños - La misión y visión - La frase del día (actualizado diariamente) - Puestos en venta - Avisos (se continúa colocando información de medicina preventiva y además de un curso de capacitación del personal de servicio al cliente). <i>*Se eliminan del mural las metas, tanto diarias como mensual.</i>	Nuevamente todos los colaboradores de atención al cliente toman atención al mural, en vista de que se había actualizado principalmente los puestos en venta y avisos de capacitación. Solo los mozos del turno noche también le toman atención. Los demás colaboradores de hotel, cocina, mantenimiento, etc. no toman la atención al periódico mural.

Periodicidad de actualización	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 4	No se realizaron modificaciones en los mensajes del mural, a excepción de la frase diaria, pese a que la capacitación ya había pasado.	El personal no le toma importancia al periódico mural, debido a la falta de actualización de los mensajes.

Reuniones Periódicas

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 1	<p>No se realizó ninguna reunión general con todos los colaboradores, sin embargo el personal de atención al cliente fue informado por su jefe de servicio de la desaprobación de uno de los factores de gestión relacionado con ellos, sin embargo ellos exponen que casi siempre le restan importancia a que parte de la responsabilidad se debe a cocina y barra.</p>	<p>Los colaboradores trabajan normalmente, durante el día.</p> <p>Al término del día, mozos y azafatas consideran que gerencia resta responsabilidad a las áreas de cocina y barra, además de la falta de algunos recursos necesarios para atender a los clientes. Sin embargo, prometen mejorar.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 2	<p>Se efectuó una reunión de emergencia al inicio del día, solo entre la gerente y los mozos y azafatas para informar el cambio en la metodología de trabajo por orden de la gerente regional, ante lo cual los colaboradores empiezan a mostrar su disgusto, pues dicho método de trabajo ya había sido empleado antes y no los favorecía. También se les informa a los nuevos cajeros que no han tenido oportunidad de laborar con este método.</p> <p>Gerencia promete probarlo ese fin de semana y cambiarlo si los perjudica.</p>	<p>Los temas tocados en dicha reunión tienen un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores, pues muestra un temor a posibles descuentos, porque ya habían trabajado anteriormente con esa metodología. Algunos sufren descuentos de montos pequeños de dinero pues los clientes se retiran sin cancelar, lo cual genera una molestia.</p> <p>Los cajeros también sufren descuentos y están descontentos.</p> <p>El resto del personal trabaja de manera rutinaria.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 3	<p>Se realizó otra reunión el fin de semana entre el personal de atención al cliente y la gerencia, en el que se analizan los errores cometidos con el nuevo método de trabajo, pues los mozos exponen que crean confusión en los clientes y los perjudican económicamente mediante los descuentos a ellos, los colaboradores sugieren cambios. Sin embargo, no se cambia el método de trabajo.</p>	<p>El personal de atención al cliente sigue laborando con disgusto por la metodología, y algunos prefieren realizar cobros por adelantado de los productos que consumen a los clientes, pues temen a los descuentos.</p> <p>Al termino del día nuevamente hay descuentos, un mozo y uno de los cajeros renunciaron en vista de otro descuento.</p> <p>Los otros colabores creen que no es la mejor forma de trabajo.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 4	<p>No hay cambios en el método de trabajo ni reunión con los demás colaboradores. Solo se emitió mensajes al personal de atención al cliente, pues el jefe de área de servicio, realizó una reunión interna con ellos para tocar temas de impuntualidad, faltas y problemas relacionados con indisciplinas.</p>	<p>Impacto negativo en los colaboradores, pues creen que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta por gerencia de la tienda, ante la falta de cambios.</p> <p>Al finalizar el día, mozos y azafatas prometen no volver incurrir en las mismas fallas, exponen sus puntos de vista y se da una pequeña riña, pero luego admiten sus errores y se felicitan algunos logros.</p> <p>En tanto, el resto del personal labora de manera rutinaria, ante la falta de reuniones.</p>

Comunicación ascendente

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 1	<p>Los colaboradores de restaurante y hotel suelen preguntarles a sus jefes si lograron llegar a las metas en venta y renta en el mes anterior, y por ende si recibirán la bonificación económica mensual.</p> <p>A su vez los mozos preguntan quién alcanzo el primer y segundo puesto en venta para poder ser premiado económicamente.</p>	<p>Ante la respuesta positiva de los jefes para restaurante el personal muestra mayor empeño en sus labores, en tanto los de hotel no laboran como el mismo desempeño.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 2	<p>Se manifiestan opiniones negativas acerca de la metodología utilizada anteriormente. Los mozos sugieren no cambiar el método de trabajo actual. Los demás colaboradores no tienen mayor comunicación con sus jefes directos.</p>	<p>La comunicación de los colaboradores a los jefes es mala, principalmente de mozos hacia gerencia, pero estos últimos prometen un periodo de prueba de la metodología para tener un control y brindar un mejor servicio, lo cual influye negativamente en el desempeño laboral.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 3	<p>Los colaboradores de atención al cliente sugieren cambios en la metodología de trabajo y volver al antiguo método de trabajo. O en todo caso brindarles las facilidades necesarias para que el método tenga éxito y que ya habían sufrido algunos de ellos descuentos y eso no los favorecía.</p> <p>Los colaboradores de mantenimiento y hotel también reclaman que no le están brindando los implementos necesarios, como bolsas, detergentes, etc y por ello también desaprueban algunos factores de gestión.</p>	<p>Se da un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores, pues los jefes les prometen brindar las facilidades necesarias para que el personal no se vea perjudicado con el empleo de dicha metodología. Sin embargo, existe incomodidad y renuncia de colaboradores por nuevo método.</p> <p>Las otras áreas también muestran su disgusto y bajo desempeño pues le exigen aprobar todas las vallas y factores de gestión, pero no les ofrecen las herramientas a las otras áreas para que sigan con sus labores.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 4	<p>Los colaboradores no emiten mensajes a sus jefes, porque tienden a considerar que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta.</p>	<p>Los jefes consideran que todo marcha con normalidad, pero se muestra disgusto en los colaboradores pues no toman en cuenta sus sugerencias, lo cual influye en el desempeño de los mismos.</p>

Comunicación descendente

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 1	Los jefes de áreas informan resultados del mes anterior a su personal y ordenan al personal de hotel mejorar en sus labores puesto que no aprobaron los factores de gestión y por ende no tendrán el beneficio económico.	<p>El personal de restaurant pone empeño pues recibirá incentivo económico producto de la aprobación de todos los factores de gestión, en tanto hotel es lo contrario ya que no recibirá el incentivo.</p> <p>Los colaboradores de hotel muestran disgusto pues sienten que no son apoyados en la misma manera.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 2	Gerencia comunica a mozos y azafatas nueva metodología de trabajo y ordena tener la mejor predisposición para que todo fluya y salga bien, en tanto los colaboradores no ven con buenos ojos dicho método.	Se presenta molestia y descontento en el personal de servicio y cajeros desmotivando su desempeño laboral pues existen descuentos económicos.

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 3	<p>Administración informa que no habrá cambios en el método de trabajo y promueve concursos de ventas de cocteles. Sin embargo, promete brindarles todas las herramientas necesarias para que sigan laborando de la mejor forma posible.</p> <p>Además, se los obliga a asistir a la capacitación de servicio fuera de su horario de trabajo pese a que muchos de los colaboradores estudian.</p>	<p>Los colaboradores consideran que su opinión no es tomada en cuenta en su lugar de trabajo y solo se someten a órdenes que los perjudican. Además, existe la renuncia de colaboradores por los descuentos. La atención a los clientes disminuye en calidad.</p> <p>Sin embargo, buscan vender lo máximo posible en cocteles para que los premien económicamente.</p> <p>Los colaboradores muestran disgusto pues consideran que no toman que realizar una capacitación fuera de su horario de trabajo no lo favorece.</p>

Periodicidad de ejecución	Tipo de Mensajes	Impacto
Semana 4	<p>Los jefes de áreas comunican como van en las metas y rentas y se promueve la venta antes del cierre del mes.</p>	<p>Se logra un mayor porcentaje de ventas con el objetivo de obtener un incentivo económico, aunque siguen trabajando con disgusto.</p>



ENCUESTA:

Cuestionario para los colaboradores de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica.
Sucursal: Rustica Pachacamac. Agradecemos responda con objetividad todo el cuestionario.

INSTRUCCIONES

- Marcar con un aspa en la respuesta que usted crea conveniente.
- Siga el orden de las preguntas.

DATOS PERSONALES

Profesión: Sexo: F M Tiempo laborando:

01. ¿Identifica usted Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

02. ¿Cómo califica usted las Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

03. ¿Se siente usted identificado con las Herramientas de Comunicación Interna de la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente no

04. ¿Cree usted que en su lugar de trabajo incentivan el crecimiento profesional de los colaboradores?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

05. ¿Le gustaría seguir laborando en su lugar de trabajo?

Definitivamente Sí Sí Quizás No Definitivamente no

06. ¿Considera que el clima laboral es el adecuado dentro de la cadena de restaurantes y hoteles de Rustica?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente no

07. ¿Le gustaría abandonar o cambiar de tienda dentro de la cadena de restaurantes y hoteles de Rustica por motivos de clima laboral?

Definitivamente Sí Sí Quizás No Definitivamente no

08. ¿Cree usted que en su lugar de trabajo incentivan los eventos o reuniones de confraternidad entre los colaboradores?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

09. ¿Considera que el periódico mural de la tienda de Rustica Pachacamac difunde el contenido adecuado?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

10. ¿Considera usted que el periódico mural de la tienda actualiza la información de manera adecuada?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

11. El periódico mural, como espacio para difundir la información y los mensajes hacia los colaboradores, es:

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

12. ¿Cómo califica la ubicación del periódico mural para difundir la información y los mensajes hacia los colaboradores?

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

13. ¿Considera usted que se realizan reuniones periódicas en la tienda de Rustica Pachacamac?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

14. ¿Con que frecuencia se realizan dichas reuniones con los colaboradores?

Diario Semanalmente Mensualmente Trimestralmente Nunca

15. ¿Considera usted que en las reuniones periódicas tocan los temas adecuados?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

16. La comunicación de jefes a los colaboradores de la tienda de Rustica es:

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

17. ¿Considera usted que su lugar de trabajo se resaltan las fallas o errores de los colaboradores?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

18. ¿Considera usted que en su lugar de trabajo se resalta el éxito y los logros de los colaboradores?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

19. La comunicación de los colaboradores hacia los jefes de la tienda de Rustica es:

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

20. ¿Considera usted que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en su lugar de trabajo?

Siempre Frecuentemente A veces Casi Nunca Nunca

21. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente No

22. ¿A usted le agrada su trabajo en la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente No

23. ¿Considera como suya la Cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente No

24. ¿Considera que la comunicación de los jefes hacia los colaboradores influye en la eficiencia y productividad de los colaboradores?

Definitivamente Sí Sí Lo normal No Definitivamente No

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Entrevista a la Srta. Jhadira Irazu Montes de Oca Olivera, gerente de la Sucursal Rustica Pachacamac de la Cadena de Restaurantes y Hoteles.

1.- ¿Considera que la cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica posee una estructura de comunicación interna identificada por todos los colaboradores?

Definitivamente sí, nosotros poseemos un tipo de comunicación ya definido, desde el gerente regional, gerente de territorio, y en mi caso como gerente de tienda distribuyo los mensajes a los colaboradores, que viene principalmente desde el dueño, entonces él comunica al reunirse con el personal de oficina, comunica a sus gerentes, hasta llegar a el ultimo personal de cada tienda, que tiene que saber. Al final, pues, se recalca porque vienen auditorias, y ellos se dan cuenta de que todos sepan la información que salió desde la cabeza. Precisamente, es por ello que se tiene las reuniones mensuales donde se nos orienta e informa acerca de las proyecciones del mes, nosotros llegamos y hacemos una reunión general con los colaboradores, y si es que hay algo que comunicar durante el camino cuando nos envían algún correo se comunica, también, o se hace pequeñas reuniones o por lo menos se habla con el jefe de área para que él también pueda comunicar porque a veces el tiempo es corto no se puede hacer la reunión general, pero por lo menos comunicando al jefe de cada área, este distribuye los mensajes e información.

2.- ¿Cuáles son aquellos canales o herramientas de comunicación interna empleados por Rustica?

Principalmente son el correo y el WhatsApp, tengo miles de grupos con mi gerente de territorio, con toda la ruta, con mi personal administrativo, tengo otro WhatsApp con el personal de hotel, etc; yo solo siento que es más directo, el mensaje llega más rápido, porque a veces las llamadas no entran o no la puedes contestar, por eso tenemos miles de WhatsApp al día. En el caso de los

colaboradores en general es verbal, directamente, porque lo que me escriben por WhatsApp yo lo tengo que compartir con ellos, ya sea visual porque también me mandan fotos o imágenes de lo que se establece o pasa en otras tiendas de la cadena o en todo caso explicarles algún cambio.

3.- ¿Los mensajes de comunicación interna son genéricos o son los establecidos de acuerdo a los valores corporativos de la organización?

Bueno en el caso de Rustica, o bueno lo que el dueño quiere marcar es en base al cambio de actitud mental positiva, eso es lo que también siembra, y lo que nosotros tratamos de sembrar en las personas a través de las herramientas de comunicación, porque uno puede venir a trabajar con desánimo, pero si tu vienes con esa actitud que él siempre lo recalca y por más que el cambie cosas siempre tiene presente eso, pues la empresa ya tiene unos valores propios. Y pueden cambiar muchas cosas, tal vez los platos, el modelo o las presentaciones de los tragos, la gente también cambia, peor al final el valor es único, eso se mantiene desde el comienzo.

4.- ¿Todos los miembros de la organización conocen y distinguen las herramientas de comunicación interna como algo que identifica?

Yo creo que sí, ellos saben muy bien que nuestra forma principal de comunicación, yo por ejemplo en tienda es haciendo reuniones o en todo caso sino tengo tiempo y es urgente comunicando a las cabezas, pues yo sé que la comunicación con mis gerentes superiores o supervisores es el correo, el WhatsApp o mediante llamadas porque ellos no pueden venir siempre.

5.- ¿Cree que los colaboradores se encuentran comprometidos con alcanzar los objetivos institucionales?

Sí, yo creo que sí, aunque hay mucha gente que también viene, se desanima y se retira, pero los que estamos permanentes, ya tenemos un buen tiempo en la empresa yo creo que si se sienten identificados, por lo mismo, que también nos ponen metas, nos dan premios, entonces pues todos tenemos un

solo objetivo. Cuando uno como se quiere descarrilar, ahí está la gerente o una persona administrativa para poder encausarlo de nuevo, porque al final todos aportamos algo.

6.- ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje de la empresa o como un mensaje del área que se lo envió?

Yo asumo que de la empresa, porque al final la última decisión siempre quien la toma es el dueño, porque por ejemplo marketing puede lanzar algo o finanzas decir algo, pero al final es él quien toma la decisión y él es quien da el visto bueno.

7.- ¿Los mensajes emitidos en las herramientas de comunicación interna son los más adecuados y correctos?

Yo creo que sí, porque por ejemplo el correo siempre lo revisamos, es algo práctico, no es necesario que el dueño este aquí para darnos una información, nos envían imágenes, nos envían audios, videos, hasta nos capacitan por correo o por WhatsApp. Alguien hace una prueba de producto en otra tienda de la cadena, lo filman y luego nos los envían, y ya luego yo los reenvío al jefe de barra, o de cocina; y si hubiese un cambio general se realizan capacitaciones en las áreas.

8.- ¿Considera que los mensajes de comunicación interna emitidos por la organización mejoran el desempeño y la eficiencia de los colaboradores?

Claro que sí, es necesario una comunicación con tu personal, porque si tú no te comunicas tu personal pierde ese objetivo, entonces no sabe a dónde ir. Es importante que tu constantemente este comunicando, capacitándolo, dándole confianza, dándole ánimo, indicándole cuál es su propósito y su trabajo, y sobretodo que tan importante es su trabajo para la empresa.

9.- ¿Considera que la frecuencia de uso de las herramientas de comunicación interna influye en las actividades de los colaboradores?

Si influyen bastante, porque al final si cambio tal cosa y uno se lo comunica al personal ellos ya saben que realizar, porque si se deja de lado ellos pueden perder la dirección o el training de las cosas y se pueden sentir hasta olvidados por la empresa.

10.- ¿Existe una retroalimentación o cambio de conducta en los colaboradores al recibir los mensajes de las herramientas de comunicación interna?

Sí, muchas veces he tenido reuniones en los que luego de comunicarme con ellos hay un cambio de conducta, y algo que, a mí, particularmente me gusta hacer es escuchar a las personas, a mí no me gusta mucho mandar y decir: ¡esto se hace y punto!, ¡no me importa lo que tú digas! Eso es muy importante. Entonces se da una orden, luego suelo preguntar ¿qué te parece a ti? ¿esta bien?, o ya hoy lo ponemos en práctica y al día siguiente pregunto ¿qué te pareció? Porque al final son ellos los que están viviendo la realidad, porque yo por ejemplo desde arriba puedo decir ya sí, funciona bien, pero son los colaboradores los que viven el día a día. Claro que a veces las decisiones finales tampoco dependen de mí sino de mis supervisores o personas con mayor cargo.

11.- ¿Considera que las actuales herramientas de comunicación interna son las más adecuadas para transmitir los objetivos de la organización?

Bueno, en sí Rustica es una empresa muy grande, donde el tiempo a veces es muy poco, más se enfoca en vender y en atender al cliente, y hay pocas oportunidades en la que realmente se pueda juntar a todo tu personal y hacer reuniones o eventos de confraternidad, porque si juntas a todo tu personal ¿quién se queda atendiendo?, siempre hay uno que otro, que no está presente, y eso de repente si se puede mejorar, de repente sacrificar una o dos horas, pero me reuní con todo el personal y los capacité, o tuvimos una reunión con todos o mejor, aún, pasamos un buen momento. Entonces, creo que eso sí se puede mejorar.

12.- ¿Cree que los colaboradores de la cadena de Restaurantes y Hoteles se sienten orgullosos de pertenecer a la institución en la que laboran?

Sí, si se sienten orgullosos, porque al final pues, por ejemplo, Rustica es grande, pero nosotros que estamos aquí en Rustica Pachacamac nos sentimos orgullosos de nuestra tienda y trabajamos por nuestra tienda, si algo le pasa, nosotros nos ponemos picones, porque nosotros tenemos que ganar, nosotros tenemos que sacar la cara, nuestra tienda tiene que ser siempre la primera, como en varias ocasiones lo hemos demostrado. A pesar que yo tengo poco tiempo como gerente en esta tienda, los chicos me han demostrado en los eventos y reuniones de confraternidad que siempre están juntos y unidos, pese a todos los problemas que puede haber.

IMÁGENES



Fuente: Propia del investigador

Img 1. Srita. Jhadira Irazu Montes de Oca Olivera, gerente de la sucursal Pachacamac de la cadena de Restaurantes y Hoteles Rustica.



Fuente: Propia del investigador

Img 2. Colaboradores de Rustica Pachacamac, en una reunión de confraternidad.



Fuente: Propia del investigador

Img. 3. Personal de atención al cliente de Rustica de Pachacamac.



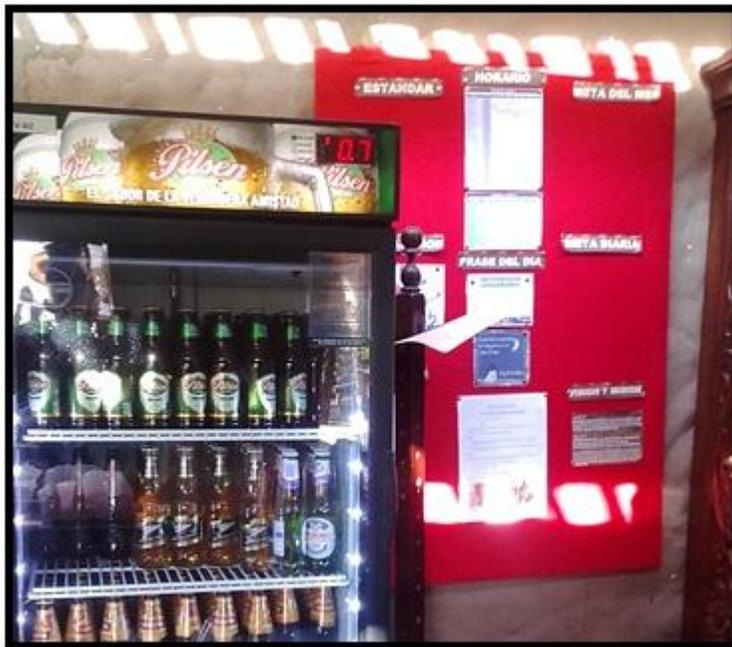
Fuente: Propia del investigador

Img. 4. Personal de administración y de cocina de la tienda de Pachacamac.



Fuente: Propia del investigador

Img. 5. Periódico Mural de la Sucursal de Rustica de Pachacamac.



Fuente: Propia del investigador

Img. 6. Ubicación del Periódico Mural de la institución.



Fuente: Propia del investigador

Img. 7. Instalaciones del restaurante de Rustica Pachacamac.



Fuente: Propia del investigador

Img. 8. Instalaciones del restaurante de Rustica Pachacamac.