

Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer la Cultura de Servicio de McDonald's

Angie Álvarez Villegas

Leonor Ayala Escalona

Alexa Díaz Chaparro

Cristin Serrano Serrano

Universidad de Cartagena

Notas de los autores

Angie Álvarez, Leonor Ayala, Alexa Díaz, Cristin Serrano. Programa de Comunicación Social, Universidad de Cartagena

Este proyecto fue financiado por los alumnos que lo realizaron

La correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a Yusly Pérez Llerena

Universidad de Cartagena, Cra. 6 #36-100, Cartagena, Bolívar

Contacto: [yperezll@unicartagena.edu.co](mailto:yperezll@unicartagena.edu.co)

## **TABLA DE CONTENIDO**

- 1.0 Descripción del problema
- 2.0 Justificación
- 3.0 Objetivos
  - 3.1 Objetivo general
  - 3.2 Objetivos específicos
- 4.0 Marco teórico
  - 4.1 Marco de antecedentes
  - 4.2 Marco conceptual
    - 4.2.1 Comunicación organizacional
    - 4.2.2 Comunicación organizacional interna
    - 4.2.3 Tipos de comunicación interna
    - 4.2.4 Flujos de comunicación
    - 4.2.5 Cultura organizacional
    - 4.2.6 Cultura de servicio
    - 4.2.7 Plan estratégico de comunicación organizacional
- 5.0 Diseño metodológico
  - 5.1 Diseño de investigación
  - 5.2 Población y muestra
  - 5.3 Técnicas de recolección de datos
  - 5.4 Descripción de procedimientos
- 6.0 Diagnóstico: Canales de Comunicación Interna de McDonald's
  - 6.1 Canales digitales
  - 6.2 Canales personales
  - 6.3 Canales físicos

7.0 Análisis de los procesos de recolección de información

7.1 Hallazgos del proceso de observación

7.2 Hallazgos de las encuestas (Gráficas)

7.2.1 Gráfica 1

7.2.2 Gráfica 2

7.2.3 Gráfica 3

7.2.4 Gráfica 4

7.2.5 Gráfica 5

7.2.6 Gráfica 6

7.2.7 Gráfica 7

7.2.8 Gráfica 8

7.2.9 Gráfica 9

7.2.10 Gráfica 10

8.0 Conclusiones del proceso de recolección de información

9.0 Mapa metodológico y comunicacional del Plan Estratégico de Comunicaciones

10.0 Plan Estratégico de Comunicaciones, una necesidad

10.1 Consideraciones conceptuales

10.2 Plan estratégico de comunicación interna en McDonald's, a la luz de la Teoría de Carlos Fernández Collado.

Conclusiones generales

Referencias

Anexo

## 1.0 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En una época en la que cada vez es más complicado marcar la diferencia por los productos y servicios ofrecidos en los restaurantes de comidas rápidas, la cultura del servicio lo es todo. Para obtener clientes satisfechos hay que garantizar una cultura de servicio eficiente y para ello, debe primero asegurarse de que dentro del restaurante se haya asimilado en detalle los objetivos a alcanzar. En este punto, la comunicación se convierte en la pieza clave para poder implantar y/o fortalecer una cultura de servicio con éxito que aumente la satisfacción de los clientes.

Hoy en día, para que los restaurantes de comida rápida logren los objetivos que se plantean en cuanto a la satisfacción de sus clientes, deben no sólo conocer quiénes son las personas que los visitan día a día, sino también percibir quiénes son sus colaboradores. Con base a ello, se puede consolidar a través de estrategias de comunicación, una cultura de servicio eficiente que molde el comportamiento de los empleados y simultáneamente, haga sombra en el trato que se le da a los clientes.

McDonald's es una multinacional de comidas rápidas que, a través del trato individualizado hacia las personas, la amabilidad, autenticidad, entre otras técnicas, desarrolla una cultura de servicio capaz de atraer mayor flujo de clientes cada día. Sin embargo, son la calidad, el servicio, la limpieza y el valor los cuatro indicadores que miden la satisfacción de sus clientes y en ocasiones, por fallas en uno u otro pilar, no se obtienen los resultados esperados en el CSS (Encuesta de satisfacción al cliente por sus siglas en inglés).

Fortalecer en McDonald's una cultura de servicio que afecte positivamente los cuatro indicadores que determinan la satisfacción de sus clientes, implica un plan estratégico de comunicación en el que participen todos los niveles de la organización y se evalúe con un diagnóstico profundo el panorama actual del servicio que se está brindando. Esto con el fin de establecer claros factores de mejoramiento que tendrán impacto cuando sean los mismos clientes, quienes perciban y manifiesten con su comportamiento, mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con el restaurante.

La cultura de servicio entregada a los clientes de McDonald's Cartagena es el resultado de la suma de todos los esfuerzos que se realizan en los restaurantes en cuanto a calidad, servicio, limpieza y valor; si alguno de estos indicadores llegase a fallar, seguramente no se alcanzarían los objetivos planteados. Lo ideal en cada uno de los restaurantes es crear estrategias que fortalezcan la cultura de servicio, y que influyan eficazmente en los demás pilares que conforman los resultados de la satisfacción de los clientes.

Es por lo anterior que surge la siguiente pregunta problémica u orientadora:

**¿Cómo diseñar un plan estratégico de comunicación que fortalezca la cultura de servicio de McDonald's?**

En ese mismo sentido, el grupo de investigación se formula los siguientes cuestionamientos puntuales:

- ¿De qué manera se podría elaborar un diagnóstico interno de McDonald's Cartagena, que permita identificar el nivel de conocimiento, las percepciones y expectativas que poseen los colaboradores acerca de la cultura de servicio?
- ¿Mediante qué procesos se puede diagnosticar los canales y medios internos para analizar la comunicación interna de McDonald's?
- ¿Cómo identificar los medios y canales idóneos para optimizar la comunicación interna de McDonald's?

## 2.0 JUSTIFICACIÓN

La cultura del servicio juega un papel fundamental al momento de hablar de indicadores como la satisfacción de los clientes y más aún cuando, al igual que su empresa, son muchas otras las organizaciones que ofrecen la misma línea de productos o servicios. El presente proyecto se constituirá por un Plan Estratégico de Comunicación que pretende fortalecer la cultura de servicio de McDonald's en Cartagena, a través del estudio y el muestreo del local de Caribe Plaza, y así mismo, aumentar la satisfacción de los clientes que visitan los demás restaurantes de la ciudad.

Mientras la comunicación organizacional es una pieza facilitadora de los procesos internos de una empresa, y de paso, permite el adecuado desarrollo de esta, un plan de comunicación estratégica ayuda a orientar cada una de las actividades y tácticas propuestas para que dicha comunicación organizacional sea no solo eficiente sino efectiva.

El estudio por realizar tiene una justificación práctica, teórica y metodológica. Justificación práctica porque la investigación se puede aplicar a cualquier tipo de restaurante de comidas rápidas a nivel local, nacional o internacional.

La justificación teórica de la investigación radica en que los resultados obtenidos del estudio contribuyen con el conocimiento relacionado al marketing de servicios, cuya finalidad es analizar la satisfacción de los clientes en este tipo de negocio mixto (producto y servicio). Así mismo, el Plan Estratégico de Comunicación puede nutrir las tácticas que manejen otros restaurantes respecto al servicio que brindan a sus clientes.

Por otro lado, se trata de un proyecto de importante incidencia en el ámbito académico local, relativo específicamente a la comunicación y al mercadeo y aparte de ello, la comunidad de la Universidad de Cartagena podrá utilizar esta investigación como elemento de consulta para enriquecer sus conocimientos frente a los temas a trabajar y, además, también habrá estudiantes que encuentren en este trabajo, una guía para desarrollar sus proyectos de investigación.

Desde la academia se puede percibir el uso de estrategias que tanto docentes como estudiantes emplean para un proceso de aprendizaje más acertado y/o competente de acuerdo a las habilidades

de cada ser humano, y al hacer un paralelo con el objetivo del presente proyecto de investigación, se espera que las estrategias a proponer en el plan de comunicación con respecto al diagnóstico a realizar sobre los canales de comunicación usados en McDonald's Caribe Plaza, sean de gran utilidad para la organización y se vean reflejadas en la satisfacción de los clientes.

Es de suma importancia mencionar el buen diagnóstico que desde la observación hasta el análisis se deben realizar, para así llevar a cabo los objetivos planteados y alcanzar el impacto esperado con la mayor efectividad posible. Para McDonald's Cartagena son significativos, valiosos y pertinentes los datos, cifras e información que se pueda obtener, así como el desarrollo de un Plan de Comunicación Estratégica que contribuya al fortalecimiento de su cultura del servicio.

Finalmente, la importancia y pertinencia del presente proyecto de investigación radica en dos puntos fundamentales: primero, en que McDonald's Cartagena no cuenta con un estudio que describa los niveles de satisfacción de los clientes como resultado de la calidad del servicio que les brindan día a día en sus visitas, y que es producto de la cultura del servicio que hay dentro de la organización. Y segundo, tampoco se ha generado un Plan de Comunicación que plantee las estrategias necesarias para responder con buenas prácticas a los niveles de satisfacción de los clientes.

El plan de comunicación estratégico producto del presente proyecto de investigación, tendrá aplicabilidad no solo en McDonald's Caribe Plaza, que es el restaurante muestra del estudio, sino también en cualquier otro McDonald's de Colombia, gracias a que las políticas, estándares y procedimientos son los mismos. Siguiendo esto, la justificación del proyecto se incrementa en la medida en que los resultados y oportunidades encontradas en el local de Caribe Plaza, seguramente pueden hallarse al realizar el mismo estudio en otro restaurante, y esto genera un patrón teórico práctico sobre el tema de cultura del servicio en McDonald's Colombia. Es por ello por lo que en algunas partes del trabajo se empleará el término de McDonald's Caribe Plaza, en otros, McDonald's Cartagena, McDonald's Colombia o en su defecto, solo el nombre de la marca. .

### **3.0 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de comunicación que fortalezca la cultura de servicio de McDonald's, a la luz de la teoría de la comunicación en las organizaciones de Carlos Fernández Collado

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico interno de McDonald's Caribe Plaza, que permita identificar el nivel de conocimiento que poseen los colaboradores acerca de la cultura de servicio.
- Analizar la percepción y expectativa que tienen los trabajadores de McDonald's Caribe Plaza en cuanto a la cultura de servicio.
- Diagnosticar la efectividad de los canales y medios de comunicación interna propios de McDonald's en el restaurante Caribe Plaza.

## 4.0 MARCO TEÓRICO

### 4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En los últimos años la cultura del servicio se ha convertido en uno de los temas de mayor auge a nivel mundial para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

La cultura del servicio será el centro de la presente investigación y se estudiará desde lo que McDonald's Cartagena ha implementado como su propia cultura de servicio. Al respecto, se han encontrado diversos proyectos de grado que trabajaron temáticas similares en contextos diferentes a la ciudad de Cartagena, pero que, por materia investigativa y estructura de trabajo, aportarán en gran medida al resultado que se pretende alcanzar con el proyecto de investigación a desarrollar.

#### 4.1.1. ESTADO DEL ARTE

Es relevante mencionar en primera instancia una tesis realizada por Nora Lucía Vanegas (2008), de la Universidad del Istmo de Guatemala, titulada: *La importancia de elaborar e implementar una cultura de servicio al cliente en restaurantes especializados en comida italiana para brindar al cliente un servicio con calidad.*

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la importancia de una cultura del servicio definida e implementada en un restaurante, específicamente en los especializados en comida italiana para brindar al cliente un servicio ameno y de calidad. Se expone al principio la definición de lo que es un servicio, elementos que lo conforman, características y formas de brindar el servicio. Seguido, se describe cómo elaborar e implementar la cultura del servicio y luego, se abarca el tema de los restaurantes a nivel general y se profundiza en los restaurantes de comida italiana de la ciudad de Guatemala. Para finalmente proponer de qué manera se debe implementar una cultura del servicio en restaurantes especializados en comida italiana.

La realización de esta investigación recalcó la importancia de una buena calidad en la cultura del servicio y cómo esta se constituye por medio del compromiso por parte de todos los involucrados. Dicha calidad se logra cuando exista sinergia entre el proyecto de la empresa y el del trabajador.

Un segundo trabajo de grado elaborado por Ricardo Guzmán, Rocío Hernández, Vania Santiago y Luis Vivanco (2015), del Instituto Politécnico Nacional de México, el cual lleva por nombre: *Desarrollo de una cultura de innovación en el servicio, para empresas de comida rápida.*

Esta investigación propone la creación de una cultura de innovación para las empresas de comida rápida, con el fin de lograr un servicio de calidad y obtener ventajas competitivas.

Por consecuencia, durante dicha investigación se realiza un análisis y revisión del panorama general actual de las empresas de comida rápida, para luego proponer estrategias de innovación dirigidas al servicio al cliente, que generen un valor agregado y marcar la diferencia en el negocio de comida rápida.

En este trabajo se llevaron a cabo dos tipos de cuestionarios: uno dirigido a los clientes en el cual buscaban identificar los factores importantes que ellos consideran, para que puedan elegir un producto o servicio. Y el segundo dirigido a los empleados de la empresa en el cual se quería detectar los problemas que los empleados perciben a la hora de ofrecer un servicio y cómo pueden involucrarse para la mejora de la empresa. Como resultado del análisis de los cuestionarios, se llegó a la conclusión de que la empresa debe contar con una cultura de servicio e innovación planificada. Algo que indiscutiblemente no se logra de la noche a la mañana, pero hay que empezar involucrando al personal de manera innovadora para afianzar su relación con los clientes y así la empresa sea diferente y obtenga ventajas competitivas.

A nivel internacional, se halló el trabajo de grado titulado *La calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente del restaurante La Huerta Puno, periodo 2015*, escrito por Rocío Cruz Atimari (2016) en la Universidad Nacional del Altiplano de Perú.

El objetivo de dicha investigación era analizar el nivel de satisfacción del cliente con base a la evaluación de la calidad de servicio, determinando los niveles de expectativas y percepciones de los

clientes frente al servicio para luego dar propuestas de mejora de calidad de servicio. Se reveló que el restaurante “La Huerta”, ofrece un servicio regular con respecto a calidad, atendiendo moderadamente las necesidades de sus clientes y también se determinó que existen importantes implicaciones en su mayoría para los empleados, ya que según el resultado las percepciones (3,022) de la calidad se encuentran por debajo de las expectativas (4,022) de los clientes. Finalmente se elaboró una propuesta de lineamientos, que servirían para mejorar el nivel de calidad del servicio del restaurante.

Como cuarto elemento guía del presente proyecto de investigación, se usará un trabajo de grado escrito por Carolina Soledad (2016) en la Universidad Señor de Sipán de Pimientel, Perú, titulado: *Calidad de Servicio y grado de Satisfacción del Cliente en el Restaurante Pizza Hut en el Centro Comercial Mega Plaza Lima*.

En cuanto a los métodos y procedimientos de la recolección de datos, se utilizó la encuesta al cliente. Además, se elaboraron fichas bibliográficas de resumen y comentarios textuales que ayudaron a contribuir al marco teórico de la investigación y así poder fundamentar su base teórica.

En el Restaurante Pizza Hut, un promedio general de 41.6% de los clientes se encuentran en total acuerdo con el servicio y solo el 11% de los clientes sienten indiferencia o desacuerdo con esta variable en estudio. Con relación al ambiente, el 42.1 % de los clientes se encuentran satisfechos y solamente el 10% se siente insatisfecho con esta variable. Se concluyó que existe relación significativa entre calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurante Pizza Hut en el centro comercial Mega Plaza Lima.

A nivel nacional, se hallaron tres tesis de grado: la primera hecha por Mónica Bohórquez, Cindy Fuentes e Ivonne Persand (2012) de la Universidad de la Sabana sede Chía, Cundinamarca, la cual se titula: *La Comunicación interna como aliada estratégica para el mejoramiento de flujos comunicativos y capacitación de los empleados - caso restaurante La Spaghetтата*.

Esta investigación busca diseñar una estrategia de comunicación interna que se traduzca en la conceptualización y desarrollo de tácticas, acciones y productos comunicativos para facilitar el reconocimiento de la cultura corporativa del restaurante La Spaghetтата.

En cuanto a la metodología, se realizaron cuestionarios diagnósticos para identificar al público interno del restaurante y grupos focales para conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca del restaurante con el fin de poder desarrollar la estrategia de comunicación interna. La muestra fue de 22 personas que corresponden a la totalidad de los trabajadores, cada uno entre 25 y 49 años.

La segunda tesis que se encontró a nivel nacional es realizada por Juanita Suárez (2013) de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá D.C, la cual se titula: *Plan estratégico de comunicación para el servicio al cliente interno en la empresa Pizza 1969 Gourmet.*

Este proyecto tiene como objetivo el desarrollo de una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente por medio de un plan de comunicación interna; los objetivos específicos están orientados hacia el análisis de las condiciones actuales de la empresa Pizza 1969 Gourmet, con el fin de esclarecer sus necesidades en cuanto al servicio al cliente, para así establecer contenidos propios para proponer el desarrollo de una cultura del servicio dentro de la empresa.

El tipo de estudio en el que radica esta investigación consiste en un estudio de nivel descriptivo, ya que investiga elementos y características del problema de investigación; abarca además un nivel macro de la organización con el que se pretende, por medio de una demostración, lograr llegar a un conocimiento de tipo explicativo. Para ello se aplicaron tres instrumentos: una entrevista semi estructurada a la Gerente General del restaurante, una matriz de debilidades y fortalezas como instrumento de planificación estratégica y un sondeo para una población de 88 personas.

El último trabajo de grado hecho en Colombia, pero fuera de Cartagena, que aportará al presente proyecto de investigación, fue escrito por Juanita Blanco Pineros (2009) en la Pontificia Universidad Javeriana y se titula: *Medición de la satisfacción del cliente del Restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor.*

En dicho proyecto se ilustró la investigación realizada al Restaurante Museo Taurino, el cual fue evaluado desde todas las posibles perspectivas abarcando desde las tangibles hasta el grado de confianza que da al cliente este restaurante. Para ello se utilizó la herramienta de medición llamada el SERVQUAL, y con base a los resultados dados por esta, se crearon estrategias de servicio con el fin de mejorarlo en el mayor grado posible, y así brindarle al cliente un valor agregado. Todo esto con el

fin de incrementar la satisfacción en los mismos y ayudar al Restaurante Museo Taurino a acrecentar su número de clientes como sus ventas.

Por último, pero no menos importante a nivel local se encontraron pocas investigaciones aplicadas al sector de restaurantes, pero sí muchas que han manejado el tema de cultura del servicio y satisfacción del cliente en otros sectores comerciales. Por ejemplo, la primera investigación fue realizada por Brenda Ballestas y Paola Toncel (2006) bajo la asesoría de la Universidad Tecnológica de Bolívar y se titula: *Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que prestan los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Cartagena*.

El objetivo general de dicho proyecto era el de realizar una investigación de mercado con el fin de medir la efectividad de la cultura y calidad del servicio que se le estaba brindando a los clientes hospedados en los hoteles 5 estrellas en Cartagena de Indias, mediante el análisis de los aspectos perceptivos y comportamentales de las personas que reciben este servicio en cada uno de los momentos de verdad que estos tienen con la organización de tal forma que le sirva como herramienta para formular sus planes estratégicos de mejoramiento del servicio.

Uno de los pocos trabajos de grado enmarcados en el sector de restaurantes de la ciudad y relacionados con la cultura de servicio y la satisfacción de los clientes, fue realizado en la Universidad de Cartagena por Andrés Buj López y Álvaro Galvis Corredor (2016) y se titula *Estudio comparativo de la Satisfacción del Cliente mediante el modelo de kano, aplicado a las zonas de comida de centros comerciales localizados en Cartagena de Indias, segundo semestre de 2015*.

En dicho proyecto se concluyó que los aspectos o atributos del servicio que en la mayoría de zonas de comida no satisfacen las expectativas de los clientes fueron: el sabor de la comida, la disponibilidad de entradas y de postres, la existencia y la frecuencia con que se llevan a cabo promociones; junto con aspectos del ambiente y la decoración tales como la presencia de música, olores y colores agradables; aspectos de la higiene como mesas, bandejas y pisos limpios e higiénicos, que las zonas de comidas fueran cómodas y amplias, la presentación personal de aseadores, y la existencia de contenedores de desechos; finalmente la comodidad del mobiliario (sillas y mesas) dejó mucho que desear.

También se determinó que la mayor repercusión positiva en la satisfacción se alcanza cuando se mejoran aspectos tales como los platos fuertes, la rapidez en la entrega de la información, y la existencia de colores, música y olores agradables en el establecimiento comercial y se concluyó que la mayor insatisfacción negativa se produce si no se cumple con todos los atributos del servicio, excepto la empatía con los empleados, la disponibilidad de postres, la disponibilidad de entradas, y la frecuencia de realización de promociones.

Otro proyecto de grado que se usará también como apoyo del presente trabajo de investigación es el realizado por Amaury Álvarez, Félix Puello y Elio Rodríguez (2005) en la Universidad de Cartagena y nombrado: *Análisis de la cultura laboral de las empresas del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones ubicadas entre las cien más grandes de la ciudad de Cartagena.*

El trabajo de investigación realizado corresponde a un tipo estudio Descriptivo – Analítico, que pretende describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de la cultura laboral sobre la base del modelo de las Siete S's de McKensey, para las empresas del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de la ciudad de Cartagena. Analizando el grado de aplicación y valoración, a través de una encuesta aplicada a las empresas que componen la muestra, que se le da a aspectos como el propósito estratégico de la organización, cuáles son los valores, cómo se organiza el trabajo, la toma de decisiones, la asignación de recursos, el tipo de personal y sus procesos de selección, entrenamiento, recompensas, entre otros atributos que conforman cada una de las S's del modelo.

Para finalizar, es pertinente mencionar que en lo que corrió del año dos mil diecisiete, para ser más exactos en diciembre; se llevó a cabo un evento en la ciudad de Cartagena titulado “Experiencia de Servicio”, que contó con el conferencista Gabriel Vallejo López. El objetivo del evento fue fomentar y promover en la ciudad y región una experiencia en el servicio que permitiese generar una cultura dentro de los sectores públicos y privados sobre una debida prestación de servicio al cliente, en general.

En este evento se hizo hincapié en “Cómo una buena experiencia con el cliente genera más recordación” no solo para garantizar ganancias económicas sino también constructivas tanto para trabajadores como para clientes.

En todos los trabajos de grado expuestos en el desarrollo del marco de antecedentes se trabajan los temas de satisfacción de clientes y cultura del servicio. Sin embargo, en la Ciudad de Cartagena nunca se ha realizado un estudio detallado sobre la incidencia que tiene la cultura del servicio organizacional en la satisfacción directa de los clientes de una multinacional de comidas rápidas como McDonald's. Sumado a esto, el presente proyecto de investigación también aportará la forma en cómo se puede diseñar un plan estratégico de comunicación que fortalezca la cultura del servicio de dicha organización y que simultáneamente se refleje en la satisfacción de los clientes.

## **4.2. REFERENTES CONCEPTUALES**

### **4.2.1 Comunicación Organizacional**

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Carlos Fernández Collado, destacado científico e investigador mexicano en el campo de las teorías sobre la comunicación organizacional en Latinoamérica, las define como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”(la comunicación en las organizaciones, 2002, Pg., 30)

Del concepto emitido anteriormente, es posible definir la comunicación organizacional como la disciplina encargada de analizar, diagnosticar, planificar y evaluar la comunicación interna y externa de una organización. También nos advierte de la complejidad del proceso comunicativo y la estrecha relación existente entre sus distintas variables. A partir de este enfoque, según Carlos Fernández Collado (2002, Pg,31), la comunicación organizacional puede dividirse en:

- \* Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 mantenga

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

\* Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. Para los efectos de este trabajo, las consideraciones de Collado sobre la comunicación organizacional son un apoyo teórico fundamental para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación que fortalezca la cultura de servicio de McDonald's, debido a que estos conceptos son una guía para establecer los canales y los flujos comunicativos de la organización, lo que permitirá identificar el estado de la comunicación en la empresa, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

Sin embargo, también se tomarán en cuenta los conceptos desarrollados por otros autores para ofrecer una mejor panorámica de la investigación organizacional. Para Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional: "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Redding y Sanborn (1964), por su parte fueron los primeros en definir a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, es decir, comunicados de trabajo, incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

Por otra parte, Abraham Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

\*Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

\*Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

\*Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

\*Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

\*Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

#### **4.2.2 Comunicación organizacional interna**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No se debe olvidar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Muñiz (2010)

Según Andrade (2010), la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (p. 87)

Para Chiang (2012) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. (p. 87)

#### **4.2.3 Tipos de comunicación interna**

Según (ETCHEGARAY, 2010, págs. 88,89) existen dos tipos de comunicación interna: **Comunicación Formal:** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.

**Comunicación Informal:** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

Mientras que para Rafael Muñiz (2010): “En cuanto a los tipos de comunicación interna, se puede hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos”

Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación interna se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

**Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.

**Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

**No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

**Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.

**Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según (RUIZ, 2010, pág. 193), la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de

procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

#### 4.2.4 Flujos de comunicación

El autor Fernández (2010), afirma que los flujos de la comunicación son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. (p.93)

El autor Del Pozo, (1997) concuerda con Fernández y afirma que existen principalmente cuatro clases de direcciones en las que fluye la comunicación al interior de las organizaciones:

1. **Vertical** se clasifica en dos variantes:

**Descendente:** Este flujo de comunicación inicia en la dirección de la institución hacia el resto de la organización en sentido descendente.

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

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

Entre los objetivos de este tipo de comunicación cabe resaltar que funciona como fuente de retroalimentación, lo cual permite a los empleados de los niveles inferiores expresar sus opiniones

y comunicarse con los niveles superiores. De igual manera fomenta la participación y compromiso de los empleados con la organización. Villafañe (2008)

2. **Horizontal:** Esta comunicación se da entre empleados de la misma área y entre departamentos situados al mismo nivel. Una óptima comunicación de este tipo debe favorecer la comunicación e intercambio dentro y entre departamentos. Igualmente debe propiciar la participación de los empleados en los diferentes proyectos de la empresa.
3. **Transversal:** Este flujo se presenta en todos los niveles de la organización. Su principal objetivo es establecer un lenguaje común entre toda la organización.

Con respecto a los flujos de comunicación, el presente proyecto busca fortalecer y trabajar en todos los niveles, tanto horizontal como vertical, con el fin de incrementar y mejorar el uso de procesos comunicativos y fomentar una comunicación transversal al interior de la compañía.

#### 4.2.5 Cultura Organizacional

Antes de entrar de lleno en el concepto de cultura organizacional se debe de aclarar cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Son dos conceptos que suelen ser confundidos y mal utilizados. Según Hitpass. B, (2013), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137)

Es decir, el clima organizacional se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas, que pueden ser solucionadas en el instante o a corto plazo sin son expresadas por los colaboradores. Mientras que la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas. Pues se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. De igual manera la cultura organizacional no es un estado momentáneo si no duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional.

Ya aclarada la diferencia entre estos dos conceptos, es posible entrar a definir qué es cultura organizacional para algunos autores. Cultura Organizacional, como la definen Elías y Mascaray

(2000) Es un “sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización” (p. 74).

Julia, Daniel y Raquel (Citado en Miron et al., 2004) Expresa que “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”. mientras que, para Chiavenato, (1989), la Cultura organizacional es: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”

Según (AGOSTINI, 2010), la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Para poder analizar de una manera más profunda la cultura organizativa la investigación sugiere siete características primordiales, que capturan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins, 2009, p. 270)

- **Innovación y aceptación de riesgos.** El grado en el que se anima a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.
- **Atención al detalle.** El grado que se espera que los empleados sean precisos, analíticos, atentos a los detalles del trabajo.
- **Orientación a los resultados.** El grado en que la dirección se centra en resultados frente a las técnicas y los procesos para alcanzarlos.
- **Orientación a las personas.** El grado en que la dirección considera en sus decisiones los efectos de estas sobre los miembros de la organización.
- **Orientación al equipo.** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad.** El grado en que los individuos son agresivos y competitivos en lugar de tomarse las cosas con calma.

Existen culturas y subculturas que están muy fuertemente definidas dentro de una organización, y tienen características diferenciadoras:

- **Cultura Dominante.** Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

- **Valores Centrales.** Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- **Subculturas.** Mini culturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- **Cultura Fuerte.** Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento.

Todas estas características se deben evaluar dentro de una organización para obtener una imagen completa de su cultura. Asimismo, permitirán establecer las bases de una comprensión compartida entre los miembros ¿Cómo se hacen las cosas? ¿Qué se espera de ellos en sus puestos de trabajo? "Las actuales costumbres, tradiciones y forma general de hacer las cosas en una organización, se debe en gran medida a lo que se hizo antes y el grado de éxito que se tuvo." (Robbins, 2009, p. 274 y 275).

Para mantener viva la cultura se requiere de un adecuado proceso de selección, la evaluación del desempeño, las actividades de formación, y desarrollo de los procedimientos de promoción, garantizan que los individuos contratados se ajusten bien a la cultura, recompensando a quienes la respaldan y castigando (o incluso expulsando) a quienes la desafían. (Robbins, 2009, p. 275)

El autor Rodríguez (2012), señala que el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

Para que una organización pueda establecer políticas efectivas de servicio al cliente, el objetivo principal deberá ser desarrollar el capital humano en pro de su servicio, puesto que todas las estrategias organizacionales deben estar enfocadas a impulsar la cultura del servicio por medio de estrategias de comunicación interna que permitan alinear las necesidades del empleado y las necesidades de la empresa. Según Blanchard, (2006) "El sentido común nos dice que si tratamos a aquellos que atienden al cliente como si fueran las personas más importantes de la compañía,

ellos tratarán a los clientes como si fueran las personas más importantes del mundo. Si los empleados de la compañía son tratados como ganadores y se perciben así mismo como ganadores, la satisfacción del cliente y la productividad vendrán naturalmente” (p. 17)

#### 4.2.6 Cultura de servicio

Ya se ha hablado de la importancia de la cultura de servicio en las organizaciones y cuando estas deciden establecer una *cultura de servicio*, deben orientar sus valores y normas al cumplimiento de esa premisa dentro de la empresa. Al respecto, Restrepo et al. (2006) enuncian:

“Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir”. (p. 289).

Según el concepto enunciado por Zeithaml y Bitner (2002), se puede decir que la cultura de servicio se define por el aprecio al buen servicio, con base a un estilo de actuación interna en el cual ésta sea una de las reglas más importantes para cada uno.

El origen de la cultura de servicio se puede ubicar en el esfuerzo que hacen todas las empresas por orientar sus factores internos al *servicio al cliente*. Según el autor Humberto Serna Gómez (2006), define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se puede deducir que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

En este sentido, el autor Moreno (2009), plantea lo siguiente:

“El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente”. (p. 24)

Otras definiciones de servicio al cliente son las siguientes:

- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de este (Horowitz, 1990, p. 7).
- Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993, p. 24).
- “El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123).
- “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p. 491)

No es tarea sencilla conocer y medir la *calidad de servicio* que ofrece una organización, ya que esta se rige por la visión subjetiva del cliente. Así lo mencionan varios autores:

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman *et al.*, 1988). La propia intangibilidad de los servicios origina que estos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994, p. 37).

En la literatura sobre la calidad del servicio, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988, p. 3). En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, p. 16). En este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

Sumando la cultura del servicio y la calidad del servicio, McFarland, Senn y Childress (1997) escribieron sobre una *cultura de calidad del servicio* que debe ser conducida por el líder o gerente del equipo de trabajo y que debe tener las siguientes características:

- a) Estimular las fortalezas de todos los empleados.
- b) Impulsar la iniciativa, de manera que cada uno se considere líder en la calidad.
- c) Definir y comunicar la visión que se centra en el cliente.
- d) Creer en una cultura que apoye el mejoramiento continuo, lo cual incluye valores compartidos como el trabajo en equipo, la apertura al cambio, la innovación, la confianza, la actitud para ganar, el entrenamiento y la responsabilidad personal y del equipo. Respecto a la *satisfacción del cliente*, se puede decir que una sencilla definición de satisfacción corresponde al agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio. También se comprende como el proceso que experimenta el cliente, por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia. En términos más detallados, la satisfacción hace referencia a una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa y las expectativas que tiene ante un producto o servicio, una vez establecido contacto con la organización y ha probado el correspondiente producto o servicio.

Para comprender la base de la medición de los atributos de la Satisfacción, cabe mencionar los factores de la *Satisfacción en el trabajo* de F. Herzberg. Según esta teoría existen dos tipos de factores: los motivacionales y los higiénicos.

Mientras que los factores motivacionales conforman lo que es el contenido del trabajo, los logros, el rendimiento, el crecimiento, la responsabilidad delegada, la promoción/ascensos y el reconocimiento; los factores higiénicos incluyen lo que es la posición, la relación con subordinados, supervisores y resto de los empleados, las políticas, administración y dirección de la compañía, la seguridad en el trabajo, las condiciones del trabajo y la retribución.

#### **4.2.7 Plan Estratégico de comunicación organizacional**

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más

habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Guzmán (2006) dice que: “El plan de comunicaciones debe ser un facilitador de aprendizaje, donde la gerencia dispone de todos los elementos necesarios para el logro del conocimiento de la convicción de sus empleados” (p. 42). Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Mientras que para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obliga el planteamiento de dudas acerca de la organización a la que se pertenece, de la forma en que se hacen las cosas y a la estipulación de una estrategia en función del posicionamiento que se tiene actualmente y del deseado. Según López (2011) “La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo. Considerar la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación” (p. 37).

Francisco Javier Garrido (2004) y su perspectiva teórica basada desde el “que voy a hacer” dentro de la organización para obtener beneficios, desarrolla la comunicación estratégica “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo de acuerdo con unos objetivos puntuales y claros que dan una rentabilidad a la empresa”.

Garrido (2004), desarrolla una estructura general donde se establecen los objetivos puntuales de la organización para obtener los resultados trazados dentro de la empresa. Su estructura general se basa en tres niveles básicos, la estratégica, que corresponde al nivel de planeación a largo plazo en que se define como se van a concretar los objetivos, La Táctica que es el nivel en que se definen mejor el uso de los recursos y el mejor momento para emplearlos y por último la Logística que es el nivel donde se producen los recursos para el logro de los objetivos Garrido. (p. 84).

## 5.0 DISEÑO METODOLÓGICO

Milton Cabrera Fernández, comunicador social y periodista con énfasis en comunicación organizacional y magíster en educación, tiene amplia trayectoria en el mundo de las organizaciones, comprobadas por sus labores realizadas en la Secretaría de Educación y Cultura; Gobernación de Bolívar; Sociedad Portuaria Regional de Cartagena; Universidad de Manizales, UTB (Tecnológica de Bolívar) y actualmente se desempeña como docente en la Universidad de Cartagena, específicamente en el programa de comunicación social. Con amplio sentido de apoyo hacia sus estudiantes, Fernández Cabrera plasmó en un texto las ideas primordiales de la teoría de Fernández Collado y basados en ello, se elaboró el siguiente apartado:

Carlos Fernández Collado, estudioso e investigador mexicano, reconocido por sus aportes al análisis de la comunicación organizacional en Latinoamérica, habla sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones al definir las como “un conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (La comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, 2002, Pg 30).

La definición de comunicación organizacional que ofrece Collado, citado por Joan Duque Montoya (Corporación Universitaria Lasallista, Medellín, 2012) permite percibir que se trata de un proceso amplio y complejo, con muchos campos de acción por analizar para poder comprender y estudiar de mejor manera los fenómenos comunicacionales.

De acuerdo con esa visión sistémica e integradora de la comunicación organizacional, Fernández Collado facilita las líneas teóricas para la realización de un modelo de Plan Estratégico aplicable al presente proyecto, denominado Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación en las Organizaciones, que integra los siguientes elementos:

1. Un esquema de contextualización, que presenta las audiencias de la organización y fija precisiones sobre los ambientes de acción de la comunicación (internos y externos).
2. Un marco de antecedentes que da cuenta del estado en que se encuentra la comunicación en la organización.
3. Un objetivo estratégico general.

4. Varios objetivos específicos.
5. El Plan Operativo Estratégico propiamente dicho, integrado por un conjunto de acciones estratégicas, cada una de las cuales habrá de agotar los siguientes aspectos:
  - Línea Estratégica.
  - Objetivo Estratégico.
  - Estrategia.
  - Acciones Concretas (Tácticas).

Se considera pertinente la aplicación de este modelo, toda vez que permite desarrollar los objetivos generales y específicos planteados en el trabajo de investigación y responder las preguntas problemáticas que dieron origen al mismo.

### **5.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta el nivel de conocimiento que se desea alcanzar, la profundidad y los objetivos de un proyecto, es posible realizar investigaciones exploratorias, descriptivas, explicativas, propositivas, entre otras.

Los estudios propositivos son los que protagonizan este proyecto y según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, son una actuación crítica y creativa, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación. Es decir, es la propuesta de ideas que pueden colaborar en la solución de problemas o mejoras de una situación, que en este caso corresponden a las estrategias de un plan de comunicación, que fortalecerán la cultura de servicio en McDonald's Cartagena, para así aumentar la satisfacción de sus clientes.

Siguiendo las características metodológicas del proyecto, cabe resaltar la línea de investigación en la que se mueve. En este caso, el presente trabajo investigativo se encuentra enmarcado en una de las líneas manejadas por la Universidad de Cartagena: Comunicación, Educación y Cultura, contextualizadas, en este caso, al ámbito organizacional.

## **5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población del presente proyecto de investigación corresponde a McDonald's en la Ciudad de Cartagena, lugar en donde independiente al tamaño del restaurante, se maneja siempre un equipo conformado por gerentes, entrenadores, crew, anfitrionas y crew técnico; cada uno de ellos con una función específica, que contribuye desde sus tareas a la misión de la marca, que es brindar momentos inolvidables a cada uno de los clientes.

Debido a que todos los McDonald's poseen la misma jerarquía y dinámicas laborales, es posible diseñar un plan estratégico de comunicación tomando como muestra un solo restaurante, y que a su vez sea aplicable a los demás. Por ello y por conveniencia, se ha elegido trabajar con los 30 colaboradores que conforman la sede del Centro Comercial Caribe Plaza. Porque posee pocos empleados, y es el restaurante que atiende los clientes con características más diversas en cuanto a edad, sexo, estrato, etc.

## **5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el presente proyecto de investigación es pertinente utilizar técnicas de recolección de información que permitan medir aspectos como el grado de conocimiento, las percepciones y expectativas que tienen los empleados frente a la cultura de servicio de McDonald's. A su vez, estas técnicas deben dar paso a la identificación de canales y medios internos para analizar las dinámicas de comunicación interna de McDonald's y, por último, deben contribuir a la formulación de un plan estratégico de comunicación, que fortalezca la cultura de servicio de McDonald's.

A través de la aplicación de encuestas y la observación, se logrará el diseño del Plan Estratégico de Comunicación, que tiene por objetivo general, el presente proyecto de investigación. Las encuestas serán aplicadas a los 30 miembros del restaurante de la muestra, con el fin de medir sus conocimientos frente a la cultura de servicio; identificar sus posibles fallas, y conocer sus perspectivas respecto a las que podrían ser las soluciones del problema. Además, permitirán identificar las percepciones y expectativas que poseen frente al tema, y a su vez, esto dará luz sobre

las estrategias y tácticas necesarias, para el correcto diseño y posterior aplicación del Plan de Comunicación.

Para complementar la identificación de los canales y medios de comunicación interna de McDonald's, se utilizará la observación, con la cual se analizará qué elementos hay en el restaurante, que formen parte de las dinámicas comunicativas de la organización, y a su vez, qué tanto comunican a los empleados.

Además, el proceso de observación ayudará a corroborar cuáles son las buenas prácticas que ejecutan los empleados y que tienen impacto positivo en los clientes; y a su vez, qué fallas existen y disminuyen la satisfacción de los clientes. La idea es describir detalladamente todo lo que se observa, y con ello, proceder a la formulación del plan estratégico de comunicación.

#### **5.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

En el apartado anterior, se describió brevemente cada una de las técnicas de recolección de información a usar en el proyecto de investigación, y la finalidad de cada uno de esos métodos. Sin embargo, en este punto se hará hincapié en aspectos más específicos que proporcionarán mayor claridad sobre el proceso de recolección de datos.

Para elaborar, en el caso del primer objetivo específico, un diagnóstico interno de McDonald's Cartagena, que permita identificar el nivel de conocimiento, las percepciones y expectativas que poseen los colaboradores acerca de la cultura de servicio, se hace necesario aplicar encuestas con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas, que den cuenta de las 3 variables que se desean obtener de la aplicación de la técnica de recolección de datos.

Respecto al diseño de las encuestas, sus interrogantes iniciarán identificando la edad, sexo, cargo y la antigüedad de los encuestados (fuente primaria) en la compañía, para así saber si dichas variables influyen en el conocimiento que tienen ellos frente a la cultura de servicio. Así mismo, las preguntas irán encaminadas a detectar fallas existentes a nivel interno, las posibles soluciones que los empleados consideren pertinentes para resolver dichas fallas, y otros elementos que, en

conjunto, conforman las percepciones y expectativas que poseen los empleados frente a la cultura de servicio.

De manera conjunta, el proceso de observación permitirá dar cuenta de algunos comportamientos de los empleados en su rutina diaria de trabajo, y que apuntan a la práctica u omisión de la cultura de servicio, y de los canales y medios de comunicación físicos, digitales y/o personales que hay dentro de McDonald's, para incentivar las prácticas de cultura de servicio entre los empleados. Estas a su vez, conllevarán al momento equivalente al tercer objetivo específico del proyecto: diagnosticar la efectividad de los canales y medios de comunicación interna propios de McDonald's en el Restaurante de Caribe Plaza.

## **6.0 DIAGNÓSTICO: CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA DE MCDONALD'S**

La observación es un procedimiento que para algunos investigadores no podría ser tan útil al momento de conseguir resultados eficientes sobre el tema en estudio. Sin embargo, DeWALT & DeWALT (2002) definen la observación: “como el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevista”.

Por su parte, Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque proporciona uno de sus elementos fundamentales, los hechos”.

Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una “fotografía escrita” de la situación en estudio (ERLANDSON, HARRIS, SKIPPER & ALLEN 1993). Así también se requiere habilidad para establecer las condiciones, de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible, y, sin influencia del investigador u otros factores de intervención. Es por esto, que la observación es una valiosa herramienta de recolección de datos, ya que, fue a través de esta, que se consiguió realizar un diagnóstico detallado sobre los canales de comunicación interna que se utilizan en McDonald's Caribe Plaza, muestra del presente proyecto de investigación.

Fueron dos días los elegidos para realizar el proceso de observación dentro del restaurante. El primero, fue el domingo dos de septiembre entre las 4:00 P.M. y las 8:00 P.M., por motivo del alto volumen que se debe al fin de semana y al hecho de ser día de quincena. El segundo día, fue el martes diez de septiembre entre las 12:00 P.M. y las 3:00 P.M., gracias también al alto volumen, pero en una franja horaria distinta a la del domingo.

El domingo dos (2) de septiembre se realizó el proceso de observación desde el lobby del restaurante, y se miró específicamente el comportamiento de los empleados hacia los clientes; la relación que tenían ellos mismos con los demás empleados y los gerentes del restaurante, y el empleo de las prácticas de la cultura de servicio. Allí se pudo notar que el comportamiento de los empleados era bastante fluido, debido a que ellos no sabían que estaban siendo estudiados (Teoría de la Observación). Aunque algunos demostraban con su actuar, varias de las máximas de la cultura de servicio, fue inevitable hallar errores de comunicación que afectan directamente la satisfacción de los clientes.

En dicho periodo de observación, se notó que la cajera en más de dos ocasiones no prestaba suficiente atención a los pedidos especiales de los clientes, lo que causó el hecho de digitarlos mal y, a su vez, que los miembros de cocina los prepararan mal, y el cliente recibiera algo que no pidió. En ese momento, un cliente se ofusca por lo sucedido, y pidió devolución de su dinero, a lo que el gerente de turno intentó recuperar su experiencia en el local, y logró que cambiara por otro producto la orden que le habían preparado mal. Sin duda alguna, aquí se evidenció descuido por parte de la cajera, quien pudo haber causado la pérdida de un cliente frecuente y por qué no, la de muchas personas más.

Minutos después, llegaron siete empleados de Homecenter a ordenar siete almuerzos colombianos, lo que congestionó la fluidez del tiempo de servicio, e hizo que la persona encargada de armar y entregar los pedidos se desesperara por la demora en que la cocina preparaba los almuerzos. Consecuencia del desespero, el apoyo de servicio comenzó a presionar de manera inadecuada a los miembros de cocina, y esto generó discordia y tensión no solo entre los empleados, sino en los clientes. En este punto se evidenció que no hay compromiso fuerte con la máxima que promueve el buen trato entre las personas, y que, de no trabajarse a tiempo, puede afectar negativamente no solo la convivencia del equipo, sino los resultados numéricos del restaurante.

A pesar de lo anterior, se notó que algunas máximas como el trato único a los clientes, generar sonrisas en las personas y crear oportunidades de interacción con los clientes, sí se cumplieron a cabalidad no solo por parte de la cajera y el apoyo del servicio, sino por una anfitriona, quien se

encontraba regalando globos y hojas de colorear a los niños que iban llegando al local. Por ello, se deduce que a pesar de los cortos momentos de tensión que se viven día a día, gracias a eventualidades específicas, en el local se viven las máximas de cultura de servicio que permiten una alta satisfacción en los clientes del restaurante.

El proceso de observación realizado el martes diez de septiembre fue distinto, ya que no se enfocó en las personas y sus comportamientos, sino en los canales que se utilizan en McDonald's Caribe Plaza a nivel interno para mantener un grado de comunicación efectivo. Este período consta de dos partes específicas: el primero es un recorrido hecho en las instalaciones del restaurante, llamado Puertas Abiertas, en el que se tuvo la oportunidad de conocer más allá de lo que muestran los medios, y en un espacio de preguntas y respuestas, se abrió paso al esclarecimiento de mitos callejeros sobre la proveniencia y estándares de calidad de algunos productos.

La segunda parte consta de un espacio de conversación con algunos empleados, en los que se les interroga sobre los canales de comunicación que usan entre ellos, y los que no usan pero que saben de su existencia a nivel interno de la compañía para manejar una comunicación uniforme entre todas las partes. Producto de estos espacios, hubo patrones de respuesta según el cargo de los empleados que participaron en la conversación, y gracias a ello, se logró segmentar la información teniendo en cuenta el tipo de canal de comunicación que se utilizaba en el restaurante.

En primera instancia, cabe decir que, a partir del proceso de observación ya mencionado, los canales de comunicación interno de esta organización se pueden dividir en digitales, personales y físicos; y cada uno de ellos, con un grado de aceptación distinto a los demás.

## **6.1 CANALES DIGITALES**

Para iniciar, dentro de los canales digitales de comunicación interna, se pudo observar el uso frecuente del correo electrónico, en el que, durante el período observado, más de cinco veces al día se envió información desde las oficinas centrales en Bogotá, adjuntando datos sobre promociones, procedimientos, curiosidades, etc. Este medio es de uso exclusivamente gerencial;

sin embargo, al momento de recibir correos informativos, los gerentes del local no dudan en compartir las novedades con los empleados.

Lo que se pudo notar al momento de recibir un e-mail del equipo de Comunicaciones Internas y Mercadeo de McDonald's Colombia, sobre las actualizaciones del mes de septiembre, es que el gerente que recibió la información se la comunicó a uno de los entrenadores, y este a su vez, recurrió a un grupo de WhatsApp que tienen los empleados, para indicar que ya la información estaba en el correo electrónico, y que tendrían que ponerse de acuerdo para convocar una reunión de empleados en la que socializarán todos los puntos pertinentes.

A través de WhatsApp, los entrenadores se toman el trabajo de compartir videos e imágenes no solo de Cultura de Servicio, sino también de datos curiosos sobre la compañía, promociones, procedimientos e incluso vacantes, con el fin de construir un lazo cercano y sentido de pertenencia del empleado hacia la compañía.

No son solo los crew quienes tienen un grupo de WhatsApp como canal de comunicación. También los gerentes poseen su grupo de WhatsApp, en el cual comparten el seguimiento diario de todo lo que corresponde a los resultados del restaurante y van tomando en equipo, las medidas necesarias para llegar a los objetivos planteados según lo proyectado.

A su vez, cada gerente es responsable de un departamento diferente en el que debe plantear estrategias y tácticas para que sus objetivos se cumplan a medida que corren los días del mes. Cada administrativo se apoya en un equipo de trabajo conformado por un entrenador y cinco o seis crew, y diariamente se están comunicando a través de un grupo de WhatsApp que el gerente crea a fin de tener a todos los miembros del equipo sintonizados con las metas y la consecución diaria de resultados.

Siguiendo con los canales digitales de comunicación observados en McDonald's Caribe Plaza, se notó que cuentan con una aplicación llamada Mc Campus virtual, en el que tienen acceso a toda la información detallada de cada una de las estaciones con las que cuenta McDonald's, y a su vez, con unos exámenes llamados PCP, en los que el crew corrobora los conocimientos que logró

adquirir. Cuenta también con cursos virtuales no sólo sobre procedimientos y operaciones, sino sobre la correcta utilización de los sistemas, sobre liderazgo, etc., lo que hace concluir que la herramienta no está dirigida exclusivamente a los crew, sino también para los gerentes y los miembros del staff de la compañía.

Por lo anterior se puede advertir que para McDonald's es muy importante el entrenamiento de sus empleados, y es por ello que va a la vanguardia de la tecnología, adecuándose a la manera y ritmo de estudio, desde las personas más expertas en el campo digital, hasta las menos experimentadas en el área.

Como prueba de ello, se observó que también manejan un libro digital en PDF llamado PDC, Programa de Desarrollo del Crew, en el que se encuentra toda la información sobre los productos que manejan, los procedimientos en que se realizan, los tiempos de vida primario y secundario de los productos, datos curiosos sobre los ingredientes de las hamburguesas, y un sin número de información ilustrada de manera didáctica, que motiva a los empleados a estudiar sobre la compañía, y a entrenarse sobre todo lo que McDonald's les ofrece.

## **6.2 CANALES PERSONALES**

Se observó que los empleados acordaron a través del grupo de Whatsapp, realizar la reunión el segundo sábado del mes en las instalaciones del restaurante, y al conversar con la entrenadora, mencionó que mes a mes, entre los dos primeros fines de semana, realizan un encuentro llamado Mc Desayuno, en el que el gerente general del local le explica a los empleados los resultados del restaurante del mes anterior, y menciona a su vez, los tips que considera necesarios para mejorar las falencias que no permitieron llegar a la meta ya sea de ventas, transacciones, etc.

Con estos Desayunos no se busca únicamente informar a los empleados cada uno de los cambios que se van realizando en la compañía, sino también premiar a quien hizo resaltar su trabajo durante ese mes, llamado 'el empleado más cool'; desayunar en familia y mostrarles a los empleados lo importante que es para el equipo gerencial, la participación de cada uno de ellos en las actividades que se realizan y el papel fundamental que juegan en los resultados del restaurante. Con esto se

busca al mismo tiempo, fortalecer el clima laboral interno, necesario para lograr las proyecciones que le dan al local cada mes.

Otro objetivo primordial de los Desayunos es el de bajarle a los colaboradores la información sobre actualizaciones, productos nuevos, modificaciones en procedimientos y datos importantes que todos deben saber para que el día a día dentro del restaurante, se viva de la manera adecuada, siguiendo los parámetros que la compañía establece.

Existe en McDonald's otro canal de comunicación personal llamado RAP Session, en el que el consultor de operaciones de la costa interactúa con crew y entrenadores, a fin de indagar los puntos positivos y negativos del comportamiento de todos los gerentes. La reunión no apunta a modificar ni criticar la personalidad de los administrativos, sino de mencionar comportamientos negativos que están afectando ya sea el clima laboral o algún otro indicador del local, o resaltar acciones positivas que contribuyen a la rentabilidad del negocio en su día a día.

Este espacio permite que los colaboradores puedan manifestar su pensamiento sin dar pie a las críticas o malentendidos, y a su vez, abre la posibilidad de dar retroalimentación a los gerentes acerca de los comportamientos que tienen día a día y que están mejorando los resultados del local, o en su defecto, están perjudicando el restaurante.

Por último, pero no menos importante, existe una herramienta de comunicación personal llamada evaluación de desempeño, en la que el Gerente o Subgerente de Negocio del local, se toma un espacio con cada empleado para retroalimentar sus comportamientos positivos y negativos que contribuyen o afectan la correcta operación del restaurante día a día, y en consecuencia, la rentabilidad del negocio. Es una oportunidad en la que el empleado puede manifestar sus inconformidades dentro de la compañía y con base en ello, los gerentes realizan planes de acción que permiten mejorar aspectos como el clima laboral, la motivación, y en general, atacar todas las oportunidades de mejoría que encuentren en los resultados de dichas evaluaciones de desempeño.

Producto del diagnóstico realizado en esta sección de los canales personales de comunicación interna en McDonald's Caribe Plaza, es posible concluir que dentro del restaurante no se maneja una comunicación ascendente ni descendente, sino cruzada. La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa, y esto es lo que se ha percibido en cada uno de los Mc Desayuno, RAP Session y evaluaciones de desempeño.

### **6.3 CANALES FÍSICOS**

En cuanto a los canales físicos de comunicación interna de McDonald's Caribe Plaza, se logró percibir a través de la observación, el uso de carteleras, tableros de comunicación, cuadros de enfoque, libros ilustrados, y manuales. Cada uno de ellos cumple una función específica entre los empleados y aunque no todos usan todas las herramientas de las que dispone el local, a diario se busca que ellos se sirvan al menos a dos de dichos canales, para que estén informados de las actualizaciones y datos necesarios sobre su sitio de trabajo.

En las carteleras se resaltan las máximas de Cultura de Servicio, tips para representar cada una de las máximas, etc. Con colores llamativos y tamaños visibles, este canal de comunicación logra impactar de entrada a todos los empleados en el crewroom (sitio de compartir de los empleados), logrando así el conocimiento básico de la cultura organizacional del restaurante.

En los tableros de comunicación se plasman tips sobre hospitalidad, cómo lograr mayores y mejores ventas, venta sugerida y sugestiva, calendario de motivación y fechas de lanzamientos y actualizaciones, para que así los empleados sepan planificar sus rutinas, abriéndole espacio a las pensadas en el restaurante.

Por otra parte, en el cuadro de enfoque se anotan las ventas alcanzadas hasta un día específico y la diferencia positiva o negativa con la proyección; las oportunidades encontradas en el restaurante para mejorar las falencias, los productos que se están perdiendo por no usarlos o cocinarlos

adecuadamente, entre otros puntos. Esto con el fin de concientizar a los empleados sobre la importancia de los buenos procedimientos en cada una de sus estaciones.

Respecto a lo anterior, cabe hacer mención de la influencia de los cajeros en el número y porcentaje de la venta, y el papel fundamental de los empleados ubicados en la cocina, en la pérdida de productos específicos que, a fin de cuentas, representan grandes sumas de dinero para la compañía. Con base en ello, los entrenadores realizan planes de acción que contienen estrategias para disminuir pérdidas y así mismo, aumentar ganancias.

En los libros ilustrados, manuales y stickers, se puede encontrar toda la información necesaria para conocer los pasos de un procedimiento específico, la forma de encender y apagar maquinaria, mantenimiento preventivo de los equipos, tiempos de vida primario y secundario de todos los productos que se manejan en el restaurante, y en general, constituyen herramientas informativas fundamentales para el entrenamiento de todos los empleados.

## **7.0 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Tal como se mencionó en la metodología del presente proyecto de investigación, se aplicaron dos métodos de recolección de información para lograr el diseño del Plan Estratégico de Comunicaciones Interna de McDonald's Caribe Plaza. El primero fue la observación, realizada dos días distintos con fines diferentes y en segunda instancia, las encuestas, las cuales fueron aplicadas a los 30 miembros del restaurante muestra del estudio. A continuación, se describen los hallazgos de cada uno de los procesos realizados, y su respectiva interpretación.

### **7.1 HALLAZGOS DEL PROCESO DE OBSERVACIÓN**

Tomando como base la cantidad y las características de los canales de comunicación digitales, físicos y personales hallados a nivel interno de McDonald's Caribe Plaza, cabe afirmar que la compañía se ha tomado el trabajo de invertir tiempo en lograr que los empleados conozcan su cultura organizacional, para que así puedan llevarla a la práctica. Al mismo tiempo, se ha tenido en cuenta que todos los empleados son distintos, y por ello han promovido los métodos de entrenamiento en diversas formas. Desde los libros en físico para quienes les gusta el contacto directo con la información textual, hasta los videos en digital, para quienes se adaptan a un ritmo de aprendizaje más didáctico.

Son tantos los canales de comunicación interna a los que pueden acceder los empleados, que no tienen excusa de decir que no se les está brindando entrenamiento, ni que no se les están dando las herramientas necesarias para un correcto desarrollo de la cultura de servicio en su espacio laboral. Según Alberto Ahumada, Subgerente de Negocio, desde los primeros días de trabajo de un empleado nuevo, se les hace una inducción no solo sobre la manera en que se mueve el restaurante a nivel operativo, sino también a nivel comunicacional y ético; y a su vez, se les brinda los elementos necesarios para que los crew adquieran confianza de entablar relaciones con los compañeros y sentido de pertenencia hacia la compañía.

Producto de la observación del comportamiento de los empleados en una franja horaria de alto volumen; del recorrido realizado en las instalaciones del restaurante, y del espacio de conversación

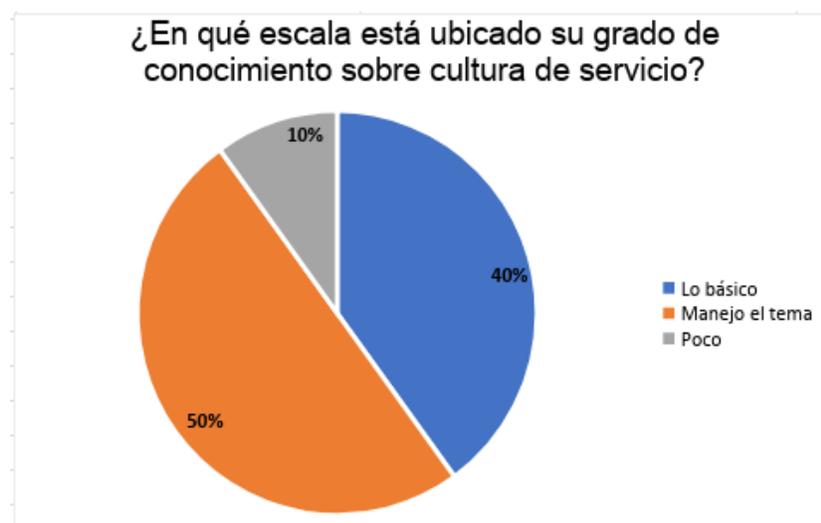
creado entre los colaboradores y gerentes de turno con el equipo de trabajo del presente proyecto de investigación, se puede concluir que para la organización, el hecho de tener muchos canales de comunicación interna no representan un gasto, sino una inversión de tiempo, herramientas y en especial mucho entrenamiento que se verá reflejado a corto, mediano y largo plazo en el comportamiento de los empleados, y a su vez, generará impacto positivo en la forma como los clientes ven la calidad del servicio brindado por los colaboradores de la empresa.

En resumidas palabras, para McDonald's, diversos canales de comunicación significan calidad de conocimiento y entrenamiento, que influyen directamente en la manera cómo los empleados ven su organización, y al mismo tiempo, cómo los clientes los ven a ellos como símbolo primario de la marca.

## 7.2 HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS

En las siguientes diez gráficas, se encuentran reflejados los resultados de las encuestas aplicadas a los 30 miembros de McDonald's Caribe Plaza, y todas las preguntas apuntan a conocer el grado de relación que tienen los empleados con la Cultura de Servicio. Mientras que, en algunas de las preguntas, existe un patrón de respuesta; hay otras en las que se hallarán algunas divergencias que serán justificadas en la parte de la interpretación.

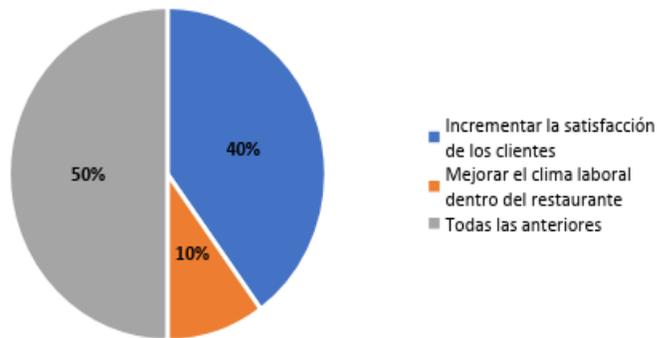
### 7.2.1 Gráfica 1



La anterior gráfica, muestra que la mitad de los trabajadores de McDonald's Caribe Plaza conocen y manejan el tema de la cultura del servicio, mientras que el resto, conocen lo básico (40%), o poco del tema (10%). Esta situación obedece al hecho que, así como hay empleados que llevan más de cinco años de antigüedad en la compañía, hay otros que solo tienen un mes de haber iniciado su trayectoria laboral en la empresa. Pese a ello, el 50% de encuestados, que dijo conocer poco o lo básico del tema, demostraron en una de las preguntas abiertas de la encuesta, que sí tienen noción de muchos de los puntos en que consiste la cultura de servicio del restaurante.

### 7.2.2 Gráfica 2

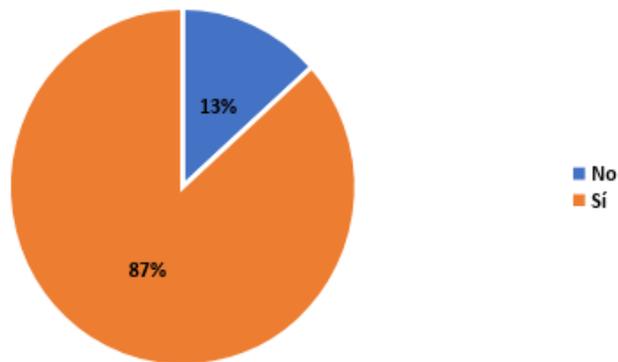
¿Cuál cree usted que es el objetivo principal de la cultura de servicio?



Con esta pregunta, es posible afirmar que la totalidad de los empleados encuestados es consciente de la existencia de la cultura de servicio dentro del restaurante, y que esta tiene unos objetivos como tal. Así mismo, el 100% de los empleados coincide en afirmar que los dos objetivos centrales de la cultura de servicio en McDonald's, son mejorar el clima laboral dentro del restaurante, e incrementar la satisfacción de los clientes. Lo anterior es un excelente indicador que permite ahondar en la importancia de la cultura de servicio, como pilar fundamental para fortalecer las relaciones internas de la compañía, y a su vez, reflejar ese bienestar organizacional a todos los clientes que visitan día a día el local.

### 7.2.3 Gráfica 3

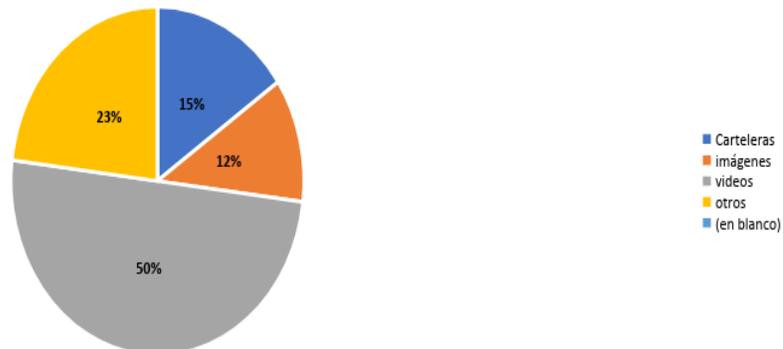
¿Lo han instruido sobre la cultura de servicio?



La mayoría de los encuestados (87%) afirma haber sido formado acerca de la cultura de servicio de McDonald's. El 13% restante corresponde exactamente a cuatro empleados nuevos, quienes por el poco tiempo que tienen de haber ingresado a la compañía, aún no han sido entrenados en esa área. Sin embargo, y tal como se mencionó en la interpretación de la gráfica 1, estos cuatro empleados que dijeron no haber sido instruidos sobre el tema, demostraron en las preguntas abiertas de la encuesta, que sí tenían algo de conocimientos sobre todo lo relacionado a cultura de servicio.

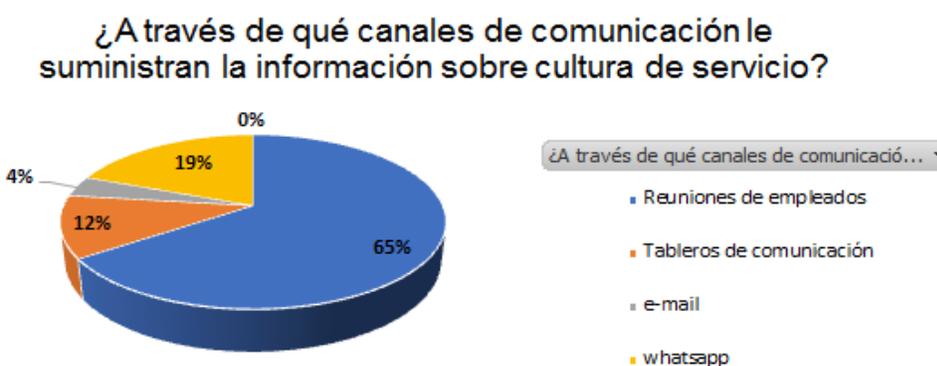
### 7.2.4 Gráfica 4

¿Qué piezas de comunicación usan en su restaurante para informarle sobre cultura de servicio?



Dando alcance a esta gráfica, se puede afirmar que las personas encuestadas prefieren informarse sobre la cultura del servicio por medios audiovisuales, ya que, según ellos, es el medio que más se usa hoy en día. Sin embargo, el 23% de los encuestados que respondió la opción 'otros', afirmó informarse sobre el tema, a través del correo electrónico corporativo de la empresa, textos, etc. De lo anterior, es posible concluir que los empleados de McDonald's Caribe Plaza, a pesar de tener gustos distintos en cuanto al estilo de aprendizaje, todos le dedican tiempo a la acción de aprender todo lo relacionado a la cultura de servicio.

### 7.2.5 Gráfica 5



De lo anterior, se infiere que en McDonald's Caribe Plaza promueve más la cultura del servicio de manera directa o personal, por medio de reuniones de empleados, equivalentes a los McDesayunos mensuales en los que se comparten actualizaciones, cambios, información importante, etc. En orden porcentual, sigue WhatsApp como el segundo canal más usado en el restaurante para suministrar datos sobre cultura de servicio, y esto se hace a través del grupo que tienen los empleados, y que usan los entrenadores como herramienta informativa.

Aunque solo el 16% de los encuestados, se refirió al e-mail y los tableros de comunicación como canal de suministro de información sobre la cultura organizacional de la compañía, cabe aclarar que estos dos canales existen, y que están completamente visibles a los ojos de todos los empleados. Al mismo tiempo, lo anterior da paso al hecho de crear una estrategia en la que se dé tanta importancia al tablero de comunicación y al e-mail, como al grupo de WhatsApp y a las reuniones de empleados.

### 7.2.6 Gráfica 6

¿Cómo evaluaría usted la información que recibe sobre la importancia de la cultura de servicio?

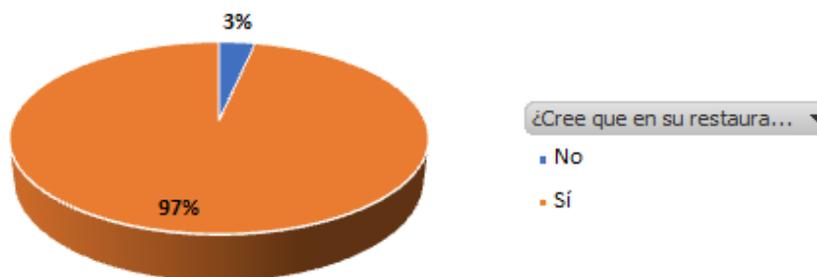


En la gráfica, se interpreta que, de 30 personas encuestadas, el 53% evaluó como completa la información que recibe sobre la importancia de la cultura de servicio. El 47% restante, se divide en quienes creen recibir información básica sobre el tema (30%); y el otro 17%, corresponde a los cuatro empleados que no respondieron este interrogante, debido a que mencionaron en la pregunta dos, que no habían sido instruidos sobre cultura de servicio, y tal como se especificó en la encuesta, dicha pregunta era prerequisite para la respuesta de la pregunta seis, equivalente a la anterior gráfica.

En este punto, se nota que los empleados afirman el hecho de recibir información sobre la cultura de servicio de su restaurante, y aunque hay diferencias en la forma cómo perciben la calidad de lo que les enseñan, existe confianza al atreverse a evaluar todo lo que se les inculca sobre el tema.

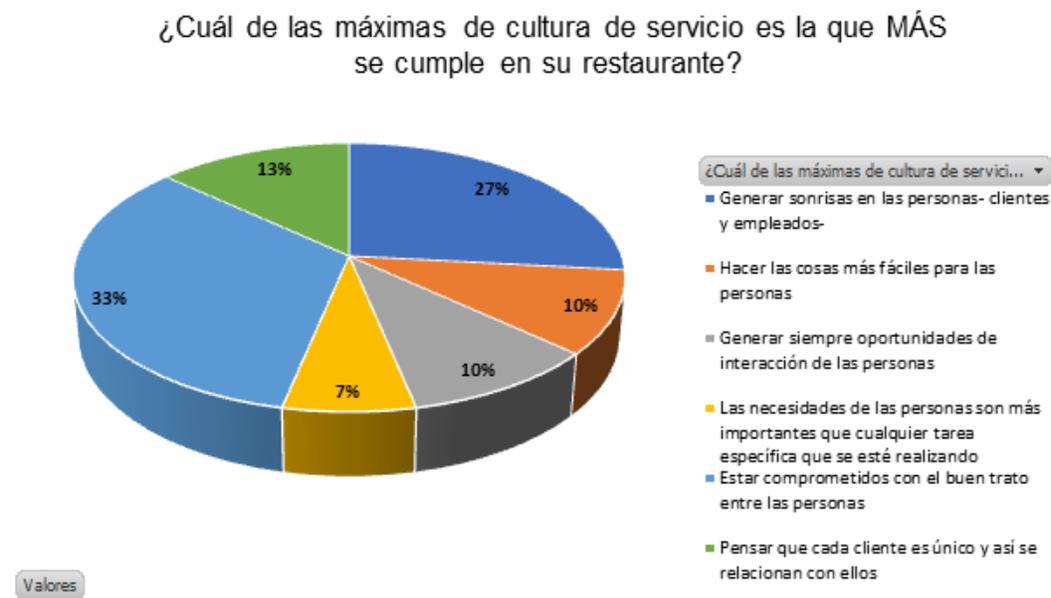
### 7.2.7 Gráfica 7

¿Cree que en su restaurante se vive día a día la cultura de servicio?



En la anterior gráfica, se observa que, de 30 personas encuestadas, el 97%, equivalente a 29 personas, manifestó convivir día a día con la cultura de servicio dentro de su restaurante; y solo una persona, quien representa el 3% del porcentaje total de encuestados, respondió que no siente vivir la cultura de servicio en el local. Tomando como base el análisis de las encuestas, se encontró que este empleado tiene menos de un mes de antigüedad en la compañía, y que es por este motivo, por el que quizá aún no se sienta contextualizado con el tema de cultura de servicio dentro del restaurante.

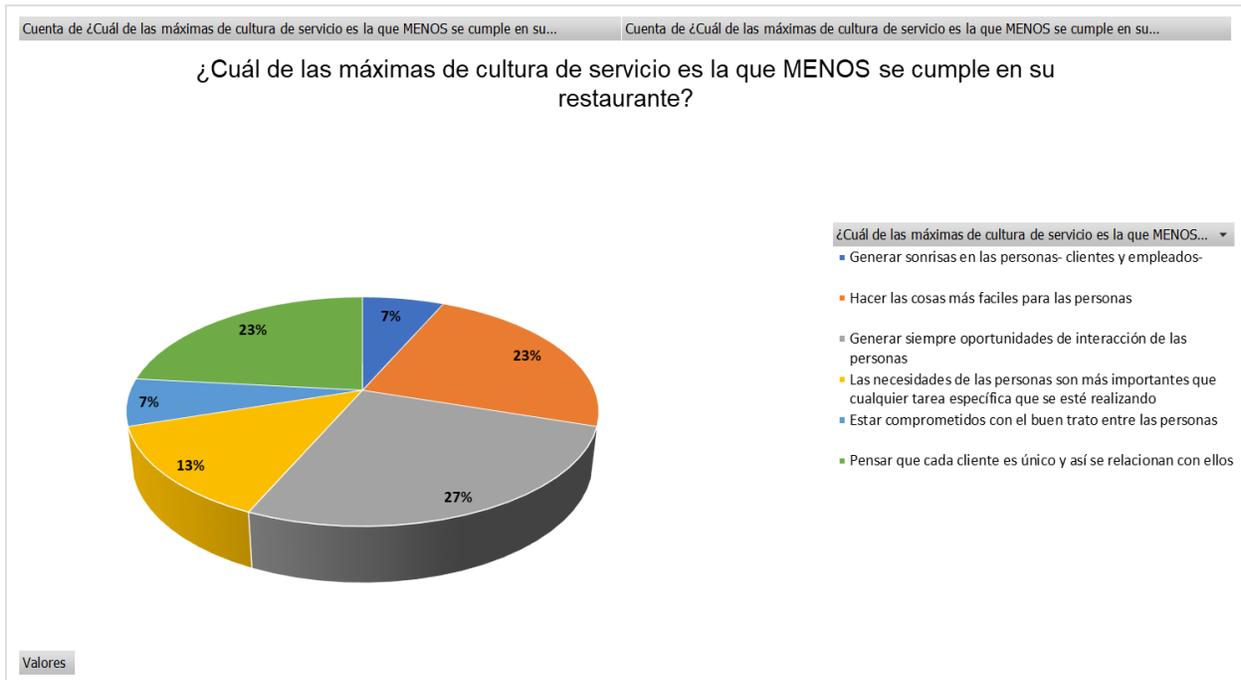
### 7.2.8 Gráfica 8



En la gráfica anterior se interpreta que, de 30 trabajadores encuestados, el 33%, correspondiente a 10 personas, expresó estar comprometido con el buen trato entre las personas; y, un 27%, equivalente a 8 personas, piensa que la máxima que más se cumple es la de generar sonrisas en las personas -clientes y empleados-. De esta pregunta, surgen diversas oportunidades para introducir en el diseño del Plan Estratégico de Comunicaciones, y entre ellas, el hecho de trabajar en las tres máximas que obtuvieron menor porcentaje en los resultados de las encuestas.

Recordarle a los empleados que los clientes son la razón de ser de la compañía, es una excelente táctica para lograr que la máxima que obtuvo porcentaje del 7%, deje de ser la que menos se cumple en el restaurante.

## 7.2.9 Gráfica 9

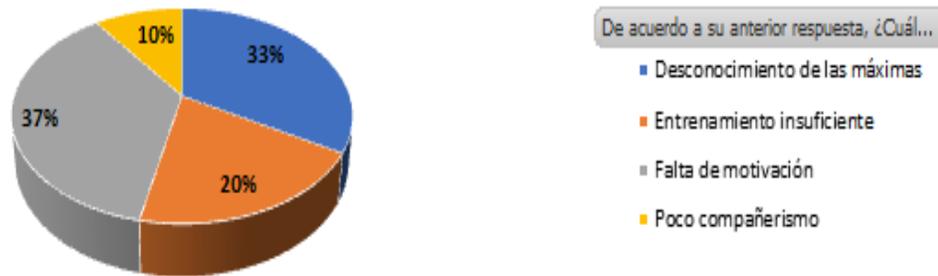


En esta pregunta nueve, hay concordancia con la gráfica anterior, ya que el compromiso con el buen trato entre las personas, que se afirmó es la máxima que más se cumple en el restaurante, aquí representa el menor porcentaje frente a las otras máximas. Por otra parte, es de suma importancia prestar atención a la forma en cómo los empleados ven a los clientes, pues de la gráfica se extrae que las tres máximas que menos se cumplen en el restaurante, corresponden específicamente al papel y al trato que se les da a los clientes cuando visitan el restaurante, y de ello depende la experiencia que estos tengan para decidir volver o no volver a McDonald's Caribe Plaza.

Adicional a eso, en este punto se reafirma la oportunidad y necesidad que existe de motivar a los empleados en sus labores, con el fin de que reflejen la mejor calidad de servicio a cada uno de los clientes que atiendan en el día a día.

**7.2.10 Gráfica 10**

De acuerdo a su anterior respuesta, ¿Cuál considera que es el motivo principal por el que esa máxima no se cumple a cabalidad?



Las respuestas a esta pregunta permiten deducir que dentro de McDonald's Caribe Plaza hay trabajadores que necesitan capacitaciones y entrenamiento sobre todo el tema de cultura de servicio, y, además, estímulos que promuevan en ellos las ganas de ser pioneros de las buenas prácticas dentro y fuera del restaurante. Esto, para lograr mayor efectividad en el proceso comunicativo y a nivel productivo en el campo organizacional.

Pese a que cada opción de respuesta corresponde a un porcentaje bastante alejado del otro, es importante tomar cada consideración de los empleados, para así convertir todas las fallas, en oportunidades de mejora diaria, que optimicen la calidad de la operación y del servicio ofrecido constantemente por los colaboradores de la organización.

## **8.0 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- McDonald's es una empresa que se preocupa por su comunicación interna y la constante mejora de esta.
- Esta empresa considera fundamental, el hecho de invertir en el entrenamiento de sus empleados sobre la cultura de servicio.
- Los trabajadores de McDonald's son pioneros de las buenas prácticas que pregona la cultura de servicio de la organización.
- McDonald's Caribe Plaza cuenta con muchos canales de comunicación interna, lo que hace que cada trabajador se informe de la manera que más se amolde a su personalidad.
- Aunque cada empleado se informa sobre cultura de servicio, a través del canal de comunicación que más le guste, no dejan de ser conscientes que existen también otros canales que tienen igual grado de importancia que el que ellos prefieren.
- Los trabajadores de McDonald's Caribe Plaza son conscientes de la existencia e importancia de la cultura de servicio dentro de su restaurante.
- Los trabajadores de McDonald's Caribe Plaza son conscientes de la importancia de la cultura de servicio para la experiencia que tienen los clientes en cada una de sus visitas al local.
- Cuando los empleados del restaurante son objetos de procesos de observación por parte de superiores, el comportamiento organizacional mejora a la par que mejoran los indicadores de servicio.
- Este último comportamiento puede afectar los resultados del proceso de observación e investigación, en la medida en que no existe fluidez en el patrón de comportamiento de los empleados, al momento que sienten formar parte de un estudio.
- La confianza otorgada desde la gerencia del restaurante ha permitido un clima organizacional armónico.
- Se observa como oportunidad de mejora la necesidad de propiciar espacios de motivación fuera de las rutinas propias del restaurante, que incrementen no solo las ganas de los

empleados de seguir trabajando en McDonald's, sino también el compañerismo entre los miembros del equipo de trabajo.

- También se observa la necesidad de hacer partícipes a los empleados de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, para así sembrar mayor sentido de pertenencia de ellos hacia la compañía.
- Se hace necesario recordarles a los empleados la importancia y función de todos los canales de comunicación internos del restaurante, para evitar que se limiten solo a los grupos de WhatsApp, y a la información que reciben en los McDesayunos.
- Existe gran oportunidad de entrenamiento respecto a las máximas de cultura de servicio, que pueden lograr resultados efectivos no solo a nivel interno con el clima laboral del equipo de trabajo, sino del mostrador del restaurante hacia afuera, con todo aquello que se refleja a los clientes.

## 9.0 MAPA METODOLÓGICO Y COMUNICACIONAL DEL PLAN

A partir de los resultados de la recolección de información con actores clave y del proceso de observación desarrollado por el grupo investigador, queda en evidencia una serie de situaciones de comunicación interna en el Restaurante McDonald's Caribe Plaza, que ameritan el planteamiento de estrategias que, a su vez, permitan la resolución de tales circunstancias con el propósito de atenuar y eliminar problemas específicos de comunicación.

Se plantea, entonces, la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Restaurante McDonald's Caribe Plaza, que integra líneas estratégicas, acciones específicas (tácticas), cronograma de actividades y resultados esperados.

El grupo de investigación propone este plan, atendiendo las directrices conceptuales y teóricas de Carlos Fernández Collado, quien considera la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (la comunicación en las organizaciones, 2002, Pg., 30).

Antes de abordar el Plan Estratégico de Comunicaciones, se realizó un mapa metodológico y comunicacional que describiera en forma de síntesis, la manera en que se pretende trabajar cada uno de los puntos del plan, y de esa forma, tener una guía clara de aspectos como los objetivos estratégicos, las estrategias, las tácticas y actividades a tener en cuenta al momento de diseñar el producto del presente proyecto de investigación.

A continuación, el mapa representativo del Plan Estratégico de Comunicaciones que se diseñará con el fin de proponer tácticas que fortalezcan la Cultura de Servicio de McDonald's Caribe Plaza.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA "CULTURA DE SERVICIO DE MCDONALD'S": PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MCDONALD'S CARIBE PLAZA MAPA METODOLÓGICO Y COMUNICACIONAL						
Objetivo general	Premisas (Ideas fundamentales en todos los mensajes)	Objetivos estratégicos	Áreas de acción	Estrategias	Tácticas	Metas
<p>Diseñar una propuesta metodológica y comunicacional, que contenga estrategias orientadas a conocer y fortalecer la Cultura de Servicio en McDonald's Caribe Plaza.</p>	<p>-La cultura de servicio es fundamental para el adecuado desarrollo de la empresa a nivel interno</p> <p>-La cultura de servicio juega un papel fundamental en la satisfacción de los clientes</p>	<p>-Concientizar al núcleo de empleados y administrativos, sobre la importancia de la Cultura de Servicio para la compañía.</p> <p>-Fomentar el sentido de pertenencia que tiene el equipo de trabajo del restaurante, frente a la organización</p> <p>-Incrementar el grado de satisfacción de los clientes que visitan las instalaciones del local.</p>	<p>Comunicación Organizacional</p>	<p>-Difundir periódicamente todos los materiales existentes en la compañía, sobre la Cultura de Servicio.</p> <p>-Promover la importancia de la motivación y el clima laboral, como pilar fundamental del sentido de pertenencia que tiene el equipo de trabajo frente a la empresa.</p> <p>- Crear lazos directos con los clientes, que permitan dar cuenta de que sí se crean oportunidades de interacción entre el equipo de trabajo y los clientes del local.</p>	<p>-Generar espacios de socialización en los McDesayunos, en los que se compartan materiales de entrenamiento como videos, imágenes y diapositivas sobre la teoría de Cultura de Servicio, y la práctica que se vive en otros restaurantes.</p> <p>-Realizar actividades de motivación mensuales, como celebración de Amor y Amistad; Día del Cono; concursos internos entre los empleados; días de campo, etc. Y premiaciones por méritos laborales cada mes.</p> <p>-Comunicarles a los clientes adultos la existencia del programa de Puertas Abiertas; realizar actividades entre semana dedicadas a los niños y jóvenes, y premiar la fidelidad de los clientes a través de las encuestas de McExperiencia.</p>	<p>Las metas que se buscan alcanzar con la aplicación de las tácticas y estrategias antes descritas apuntan al hecho de lograr, a través del entrenamiento hombro a hombro, que el equipo de trabajo de McDonald's Caribe Plaza reconozca y aplique las máximas de Cultura de Servicio para mejorar el restaurante a nivel interno, y reflejar eso con cada uno de los clientes del local.</p> <p>Al mismo tiempo, se busca incrementar el sentido de pertenencia de cada uno de los empleados hacia la compañía, a través de actividades de motivación que mejoren el clima laboral dentro de la organización. Si se logra que un empleado ame su trabajo, seguramente ese empleado será más productivo de lo que la compañía tenía pensado, y generará mayor rentabilidad al negocio.</p> <p>Por último, y luego de entrenar y dar herramientas a los empleados sobre Cultura de Servicio, además de trabajarle a la parte motivacional, se busca aumentar la satisfacción de los clientes, de tal forma que sus experiencias en McDonald's sean incomparables a las que viven en cualquier otro restaurante de los que visite.</p>

## **10. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES, UNA NECESIDAD**

### **10.1. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES**

Carlos Fernández Collado, reconocido por ser un pionero en Latinoamérica en el estudio de la comunicación organizacional, es claro en señalar a la comunicación como un pilar fundamental en las organizaciones, al definir las como un sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización y su entorno. (La comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, 2002).

La definición de Fernández Collado permite reconocer que la comunicación en las organizaciones es un proceso amplio y que requiere detallado estudio, ya que aborda diferentes campos de acción por analizar y comprender, fundamentales en el estudio de los elementos que hacen parte de la comunicación organizacional y que van más allá de los meros esquemas tradicionales. (Joan Duque Montoya, Corporación Universitaria Lasallista, Medellín, 2012).

A través de la aplicación del modelo de Plan Estratégico de Fernández Collado y basados en sus respectivos referentes conceptuales, se podrá dar respuesta a las preguntas problémicas planteadas en la investigación y alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos en un inicio.

### **10.2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN MCDONALD'S CARIBE PLAZA, A LA LUZ DE LA TEORÍA DE CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO**

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Fortalecer a través de las comunicaciones estratégicas la Cultura de Servicio de McDonald's Caribe Plaza, logrando con ello el bienestar laboral de todos los colaboradores y al mismo tiempo, la satisfacción de cada uno de los clientes.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir con los clientes una relación de confianza que atienda a las máximas de la Cultura de Servicio.
- Comunicar mensualmente los objetivos, planes, proyectos y logros de la compañía a todos los empleados.
- Diseñar y ejecutar estrategias para satisfacer las necesidades del clima laboral de la empresa.
- Constituir un equipo de comunicación y motivación que responda a una estructura y objetivos del plan estratégico.
- Diseñar un calendario de motivación que dé cuenta de todas las actividades que se irán realizando mes a mes con los colaboradores.
- Fortalecer los Canales de Comunicación Internos de la organización.

## TARGET GROUP MCDONALD'S CARIBE PLAZA

El PEC va dirigido al personal interno de McDonald's Caribe Plaza el cual está dividido por:

- Administrativos: Gerente General, subgerente, y 3 Gerentes de turno.
- Entrenadores.
- Crew.
- Anfitrionas.

Teniendo en cuenta las encuestas aplicadas, se hizo posible realizar un análisis detallado de algunos puntos del *target group* tales como la edad, cargo, sexo y tiempo de trayectoria en la compañía; y gracias al acceso que permitió el Subgerente Encargado Alberto Ahumada a la página del restaurante con que se administra toda el área de recursos humanos, Falcon, se pudo obtener datos importantes como el barrio de residencia de los colaboradores, el estrato socioeconómico y el nivel educativo.

El equipo de McDonald's Caribe Plaza está conformado por cinco gerentes, 16,6%, encargados de administrar el restaurante en temas de recursos humanos, ventas, transacciones, productos,

entrenamiento, mantenimiento, etc. Los entrenadores son la mano derecha del equipo gerencial y su foco son los procedimientos dentro del local y el seguimiento constante a las actualizaciones de la empresa. El 10% de los empleados corresponde porcentualmente a los tres (3) entrenadores; las anfitrionas componen el 13,3% del equipo y son cuatros (4) mujeres encargadas de la hospitalidad directa con los niños, la promoción de fiestas de cumpleaños y la venta a la mesa de todos los postres que se manejan en el restaurante. Los crew son colaboradores encargados netamente del área operativa y según su perfil, pueden estar posicionados en el área de servicio al cliente (cajeras y apoyos) o en el área de producción (cocina). Conforman el 60% del equipo y en número equivalen a 18 personas.

Continuando con el tema de la edad, nuestro público objetivo oscila entre los 18 años hasta los 22 años, el 80% de los empleados de la sede en Caribe Plaza, que corresponde a 24 empleados, se encuentran entre los 18 y los 22 años. Una de ellas, Angie Álvarez, gerente de turno, y los otros 23 abarcan a crew, anfitrionas y entrenadores. El 20% mayor a 22 años equivale a cuatro (4) gerentes de turno y dos (2) crew que llevan más de cinco (5) años trabajando con la empresa y que hoy por hoy, siguen demostrando su gran potencial.

De las 30 personas encuestadas, 18 son mujeres (60%) y 12 son hombres (40%). De los 12 hombres que hay en el restaurante, el 33,3% pertenecen al equipo administrativo (cuatro personas) y el 66,6% restante son ocho (8) miembros del equipo de crew y entrenadores. No se hace ninguna distinción en cuanto a sexo al momento de realizar contrataciones; sin embargo, en las últimas convocatorias realizadas, según Ahumada Cárdenas, líder del equipo gerencial, ha sido mayor la cantidad de mujeres que se acercan al perfil de servicio al cliente e inclinación al logro buscado por la compañía.

Aunque en McDonald's no se tiene ningún tipo de preferencia frente al sexo de los candidatos al momento de realizar contrataciones, sí hay un requisito que no es negociable y es el hecho de elegir estudiantes ya sea de carreras técnicas, tecnológicas o universitarias. "Es preferible contratar muchachos que estén en primeros semestres de alguna carrera porque necesitan solventar sus gastos de transportes, de papelería en la universidad y lujos personales y quizá valoren más el trabajo que una persona que está próxima a ser profesional y busca trabajos relacionados con su carrera y donde le remuneren como profesional" Víctor David, Gerente de Turno. Teniendo en cuenta lo anterior y los datos sacados de Falcon, página de administración de recursos humanos,

el 30% de los empleados (nueve personas) se encuentran cursando de séptimo a décimo semestre de una carrera profesional. Cuatro trabajadores, 13,3% ya han culminado sus estudios y son graduados de profesionales y por último, el 56,6% restante, corresponde a trabajadores que están en primero a sexto semestre de carreras profesionales, técnicas y/o tecnológicas.

De los 30 empleados que completaron con éxito la encuesta realizada, el 23,3% (siete personas) fueron contratadas hace menos de seis (6) meses en la última convocatoria. Nueve empleados, 30%, están laborando en la empresa hace más de seis (6) meses, pero menos de dos (2) años y el 46,6% (14 empleados incluidos los gerentes), iniciaron carrera en McDonald's desde hace más de dos (2) años.

Gracias al acceso que se tuvo a Falcon, página de administración de recursos humanos de la empresa, se pudo evidenciar que tan solo tres (3) empleados, 10%, viven en la Unidad Comunera 3 de la Localidad 1: Histórica y del Caribe Norte, específicamente en los barrios San Francisco y Siete de Agosto. El 26,6%, ocho de los 30 colaboradores, vive en la Unidad Comunera 4 de la Localidad 2: De la Virgen y Turística, en los alrededores del barrio Boston, La María, Alcibia y La Esperanza. 19 empleados, 63,3% reside en la Localidad 3: Industrial y de la Bahía, mayoritariamente en barrios como Blas de Lezo, La Concepción, El Carmelo, etc. De la información anterior podemos deducir que la mayoría de los colaboradores se encuentran ubicados en los barrios más vulnerables de Cartagena, lo que nos hace pensar que son jóvenes en busca de oportunidades laborales flexibles y con una estabilidad económica que les garantice cumplir con sus obligaciones académicas.

Debido a que la página del Falcon determina el estrato socioeconómico de los empleados según su lugar de residencia, se pudo determinar que solo el 6,6% de los empleados son estrato 4, ya que viven en La Concepción; y el otro 93,3%, equivalente a 28 colaboradores, viven entre los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. Gracias a que la compañía se preocupa por la ubicación de residencia de cada uno de los empleados podemos dar fe que el sueldo que reciben puede ser aprovechado al máximo y no necesariamente en transportes.

Todo lo anteriormente mencionado nos permite sacar unas grandes conclusiones sobre nuestro *target group*:

- El público objetivo está conformado por cinco gerentes (5), tres entrenadores (3), cuatro anfitrionas (4) y 18 crew para un total de 30 personas.
- Después de haber realizado las encuestas y detallando la edad de cada uno de ellos, concluimos que 24 empleados tienen un rango de edad de 18 a 22 años y seis (6) empleados tienen una edad mayor a 22 años, para un total de 30 personas.
- Dentro del target group y siguiendo con la línea de sexo, 18 son mujeres y 12 son hombres, para un total de 30 personas.
- La ubicación de residencia es importante a la hora de escoger al personal que hará parte del equipo.
- La flexibilidad del horario y estabilidad económica es importante para los empleados del restaurante.

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 1: CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES.**

### **Mes 1: enero 2019**

**Objetivo:** lograr que los clientes vivan una experiencia extraordinaria en cada una de sus visitas al local.

**Estrategia:** generar una relación permanente y fluida de colaboración y apoyo con los clientes con base en las máximas de la Cultura de Servicio, a fin de lograr que se fidelicen con la marca.

### **Acciones:**

- Iniciar el turno de los crew, anfitrionas y entrenadores, recordándoles que los clientes son la razón de ser de la compañía. Esto por parte del gerente de turno ya sea en la oficina o en la estación en la que esté programada el empleado.
- Comunicar a los clientes las promociones vigentes a las que pueden acceder según sus necesidades de consumo. Esto a través de la invitación verbal a los clientes para que descarguen la aplicación de McDonald's haciendo uso del wifi gratis del restaurante. La app puede ser descargada en todos los sistemas operativos e incluye promociones de diversos precios que se adaptan a la capacidad adquisitiva y necesidades de cada cliente. La idea es que antes de llegar a la caja registradora, las anfitrionas aborden a los clientes y los inviten a descargar la app para así lograr una meta de diez (10) descargas por día y que al mes sumarían entre 300 y 310 descargas.
- Entrenar a los empleados sobre los pilares de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (CSL & V), para que puedan entregarlos a cada uno de los clientes. Se realizará una jornada de capacitación en la que se profundicen los cuatro principios básicos que caracterizan la filosofía empresarial de McDonald's: calidad, servicio, limpieza y valor. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades que permitan un mayor desempeño de los colaboradores con sus responsabilidades.

Las capacitaciones se realizarán desde el lunes 07 de enero hasta el viernes 11 del mismo mes de 9:00 A.M. a 12:00 P.M. en el salón de fiestas del restaurante. Se programarán 20 minutos de receso de 11:00 A.M. a 11:20 P.M. y en los 40 minutos restantes se resumirán los temas mencionados y se concluirán las ideas propuestas por los receptores.

Los primeros cuatro (4) días se trabajarán los pilares de manera teórica (un pilar por cada día), y el quinto día (viernes 11) se integrarán las ideas más importantes de lo trabajado con anterioridad con el fin de hacer relaciones teórico prácticas y lograr que los empleados las apliquen día a día en cada turno.

El material de las capacitaciones se resolverá con herramientas ofimáticas: Power Point para las presentaciones; Microsoft Word para las guías escritas que se entregarán a los asistentes y Excel para tomar registro de asistencia. Todo el material se imprimirá en el restaurante y se pedirá autorización al centro comercial para hacer uso del video beam de la administración. El equipo construirá el cronograma de trabajo de cada día con ayuda de los entrenadores del local y la responsable de los refrigerios a entregar en los 20 minutos de receso en Angie Álvarez. Todo lo que se va a consumir será ingresado por promoción y el margen de gasto es de \$387.000 que corresponde a 30 combos del día con un costo de \$12.900 cada uno.

- Formación de colaboradores hospitalarios que se preocupen en todo momento por el bienestar y las necesidades de los clientes. Alexa Díaz en compañía de Cristin Serrano serán las encargadas de grabar y editar un video con los comportamientos adecuados e inadecuados que se realizan al momento de atender a los clientes, y Angie Álvarez y Leonor Ayala organizarán un taller de hospitalidad para el jueves 24 de enero de 9:00 A.M. a 12:00 P.M. Primeramente, se utilizará el curso virtual de Cultura de Servicio que hay en la plataforma de McCampus de la empresa, para hablar sobre los diferentes puntos de vista que existen sobre la hospitalidad y el buen servicio al cliente. Luego de eso se transmitirá el video producido para ilustrar lo que está bien y mal al momento de atender a los clientes y, por último, se realizará la actividad: “¿Quién atiende qué?” en la que los empleados tendrán la oportunidad de armar su propio negocio con los elementos del restaurante y simular el área de servicio al cliente en la que se evaluarán las ideas que transmita; la facilidad de comunicación, capacidad de innovación, el nivel de comprensión del tema tratado y el grado de importancia que le da a los clientes por encima de cualquier tarea específica. Ese día se ingresarán dos (2) piñatas de fiestas por promoción, cuyo costo unitario es de \$32.000 y se dará suma importancia a las ideas de los empleados para generar momentos de interacción que perduren en el tiempo.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

### Mes 2: febrero 2019

**Objetivo:** lograr que los colaboradores se sientan y actúen como piezas fundamentales del negocio.

**Estrategia:** comunicar mensualmente los objetivos, planes, proyectos y logros de la compañía a todos los empleados, con el fin de aumentar su grado de sentido de pertenencia hacia McDonald's.

#### **Acciones:**

- Planificar los McDesayunos el primer domingo de cada mes, de manera que la mayoría de los empleados pueda asistir. Un gran porcentaje de trabajadores, incluso los que estudian únicamente los sábados, cumplen su jornada en horas de la mañana; por tanto, el domingo es un día idóneo para desarrollar el McDesayuno con la mayor asistencia posible.
- Hacer mayor uso de los canales internos de comunicación como WhatsApp, carteleras del crewroom, cuadro de comunicaciones, etc. para transmitir a los empleados la información pertinente sobre la compañía.
- Generar espacios de comunicación diferentes a las reuniones de empleados, en los que se aporten sugerencias y se dé solución a interrogantes sobre los proyectos a desarrollar dentro del restaurante. A estos encuentros se les nombrará como *Crew Meeting*. La jornada de inauguración de esta propuesta será realizada el martes 12 de febrero en el Parque de La Marina a las 8:00 A.M. El punto de encuentro será el propio Parque de La Marina y la idea es realizar un *picnic* en el que no solo se compartan alimentos, dulces e ideas; sino también temas del restaurante como los proyectos venideros y los objetivos que se han alcanzado hasta la fecha para así lograr que los empleados se sientan como la pieza fundamental que son en la empresa. Luego de culminar la jornada, los empleados podrán aprovechar de su día libre, gracias a que, con 15 días de anticipación, se enviará correo a los otros tres (3) restaurantes de la ciudad para que realicen el préstamo de la cantidad de empleados que requiere Caribe Plaza para cubrir los turnos necesarios de ese día según el nivel de las ventas proyectadas.

Todos los alimentos y materiales necesarios para el *picnic* se comprarán en Jumbo del Centro Comercial Caribe Plaza con dinero de la caja menor del restaurante y el margen de gasto para la actividad será de \$480.000.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA 3: PROMOCIÓN DEL BUEN CLIMA LABORAL**

#### **Mes 3: marzo 2019**

**Objetivo:** propiciar un ambiente agradable, donde los empleados puedan sentirse cómodos y puedan llevar a cabo las actividades del día de la mejor manera.

**Estrategia:** establecer rutinas diarias, semanales o mensuales, que permitan un ambiente laboral ameno y acogedor para cada empleado.

#### **Acciones:**

- Los McDesayunos serán un espacio para compartir no solo los resultados del restaurante durante el mes finalizado, sino también para escuchar inconformidades de los empleados respecto a la aplicación de las normativas de la empresa; respecto a situaciones específicas que hayan sucedido o temas generales por los que sientan se está afectando el clima laboral del restaurante. Con base en ello se tomarán medidas de solución que sean de beneficio para todos los colaboradores.
- Implementar espacios de pausas activas en medio de cada turno para minimizar el cansancio y prevenir algún trastorno osteomuscular. En convenio con la Administración de Riesgos Laborales y mercadeo, en el McDesayuno que se realizará el domingo 03 de marzo, se hablará sobre la importancia de las pausas activas en medio de un turno de ocho (8) horas y al mismo tiempo, se empezarán a producir stickers y carteleras que comuniquen el beneficio del ejercicio. Lo mencionado estará ubicado específicamente al lado de la caja registradora, en puntos claves del restaurante donde todos los empleados lo observen y en el tablero de comunicaciones. El McDesayuno se realizará a las 9:00 A.M. a 12:00 P.M. y la intervención tendrá una duración de 40 minutos a partir de las 9:15 A.M. luego de la bienvenida por parte del encargado del restaurante, Alberto Ahumada.

En esta ocasión no se brindará desayuno con ingredientes del restaurante, sino que, por el contrario, en apoyo a los temas de salud a tratar por parte de la ARL, se preparará una opción más sana que será costeadada por la caja menor del restaurante con un margen de gasto de \$100.000. Se comprarán frutas, yogures, avena en hojuelas y leche condensada para preparar mix de frutas y mientas Leonor, Alexa y Angie desarrollan las actividades propuestas, Cristin se encargará de tener lista la parte de los refrigerios frutales.

#### **LÍNEA ESTRATÉGICA 4: EQUIPO DE COMUNICACION Y MOTIVACION**

##### **Mes 4: abril 2019**

**Objetivo:** lograr por medio de este equipo el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

**Estrategia:** crear un grupo de comunicación y motivación que se encargue del seguimiento y proceso de cada uno de los objetivos del plan estratégico.

##### **Acciones:**

- Realizar carteleras llamativas con marcadores, pinturas acrílicas y demás, con las que se convoque a los empleados a ser parte del comité de motivación para así empezar desde el 07 de abril con todas las actividades que en equipo se planeen. La cartelera se realizará el 31 de marzo; se publicará el 01 de abril y el 06 de abril se realizará una reunión en el restaurante con todas las personas inscritas. En materiales se gastará un presupuesto de \$40.000 y las autoras del proyecto serán quienes equitativamente costeen ese gasto.
- Utilizar el equipo de motivación y comunicación como apoyo para el crecimiento profesional y personal de cada trabajador. Luego de la primera reunión del día 06 de abril, se realizará un mini taller el miércoles 11 del mismo mes, en el que se le explique a los miembros la forma en cómo cada empleado puede contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa, y de qué manera ellos pueden influenciar en la motivación de sus compañeros y consecuente clima laboral del restaurante. A cada integrante del equipo se le asignarán metas, las cuales quedarán sentadas por escrito y firmadas por ellos mismos, con el condicional de salir del equipo si no se cumplen las responsabilidades acordadas.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5: CALENDARIO DE MOTIVACIÓN

### Mes 5: mayo 2019

**Objetivo:** mantener motivados e informados a los empleados de las actividades a realizar para incentivar un mejor desempeño y ejecución de sus labores.

**Estrategia:** diseñar un calendario de motivación que dé cuenta de todas las actividades que se irán realizando mes a mes con los colaboradores.

**Acciones:**

- Idear un calendario junto al equipo de motivación y comunicación, en el que se informe a los empleados de las actividades que se realizarán dentro de la empresa, estableciendo tiempo de duración, objetivos y beneficios de estas para una mejor planificación y ejecución. El calendario se realizará en media lámina de cartón paja el martes 01 de mayo en el salón de fiestas del restaurante y todos los elementos a usar como colbón, cartulina, stickers, lana, etc. Se utilizará del cuarto de anfitrionas. Debido a que su trabajo es primordialmente con niños, ellas poseen todo este tipo de materiales en cantidades suficientes para un mes laboral. Durante la actividad se le brindará un break pequeño al equipo con costo unitario promocional de \$9.900.
- El calendario se publicará en el *crewroom* o zona de descanso de los empleados, el miércoles 02 de mayo y los miembros del comité de motivación y comunicación serán los encargados de comunicar verbalmente la existencia del calendario, y de promover la participación de sus compañeros en las actividades allí programadas.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6: FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES INTERNOS DE COMUNICACIÓN

### Mes 6: junio 2019

**Objetivo:** fortalecer los canales de comunicación internos de la organización.

**Estrategia:** establecer un sistema de comunicación realmente efectivo entre los integrantes de la organización para consolidar la productividad y efectividad del equipo.

**Acciones:**

- En convenio con la Caja de Compensación Comfenalco, el jueves 14 de junio se realizará una convivencia a Takurika, con el fin de afianzar las relaciones entre los colaboradores, y motivarlos a seguir trabajando por los objetivos del restaurante. Luego de la actividad, se espera tener empleados más productivos y eficientes en sus jornadas laborales.

El punto de encuentro será el restaurante ubicado en la Av. Pedro de Heredia, o más conocido como McDonald's de Los Ejecutivos a las 07:00 A.M. y, de regreso, el bus dejará a todos y cada uno en el mismo punto de encuentro de la mañana.

El costo de cada pasadía, por ser afiliados, tiene un costo de \$18.00, lo que equivale: por los 30 empleados y las cuatro (4) autoras del proyecto, a \$612.000. El viaje de ida y regreso estará en manos de Raúl Acevedo, dueño de una microempresa prestadora de servicios de transporte, y el precio que se pagará por cada viaje es de \$130.000, para un total de \$260.000 contando la ida a Takurika y el regreso al restaurante destino. Sumado el costo de viaje y del pasadía por persona, el gasto será de \$872.000 que serán pagados directamente por cheques desde la Ciudad de Bogotá.

- Realizar recordatorios mensuales de lo que se espera de cada empleado, qué cosas han hecho bien o mal y cómo sus acciones están influenciando en el devenir de la empresa. En los McDesayunos se realizarán reconocimientos especiales y se premiará con cortesías en el restaurante, el excelente desempeño laboral de los colaboradores durante el mes.
- Continuando con los beneficios que otorga la empresa por medio de La Caja de Compensación Comfenalco, cabe aclarar que se escogerán las mejores opciones de restaurante para celebrar bimensualmente la fecha especial de los cumpleaños del equipo de trabajo y así general lazos más fuertes entre el equipo administrativo y los crew, anfitrionas y entrenadores. A finales de junio, específicamente el martes 26, se realizará una cena en el Restaurante San Valentín del Centro Histórico de Cartagena a las 8:00 P.M., en conmemoración de los cumpleaños de los meses mayo y junio. El costo de cada plato oscila entre los \$17.000 y los \$30.000, lo que significa que el gasto máximo posible es de \$900.000 que serán cancelados de igual manera que la actividad de Takurika: directamente desde Bogotá. Los encargados de coordinar la comunicación del evento son los miembros

del comité de motivación con asesoría de Angie Álvarez, y dos semanas antes se diseñarán invitaciones hechas a manera de manualidad con las que se le dará un toque elegante al evento y se creará expectativa sobre todo lo que se compartirá en el restaurante protagonista del encuentro.

Los gastos de materiales para las invitaciones son máximos de \$35.000 y serán suplidos por la base de la caja menor del restaurante.

## CONCLUSIONES GENERALES

Ahora bien, es momento de presentar las conclusiones que surgen de este trabajo de grado. Estas se presentan en tres niveles: Teórico, metodológico y estratégico.

### *Nivel teórico:*

- La comunicación organizacional es la base estructural de cualquier empresa. A partir de los teóricos consultados durante el proceso investigativo, se logró definir las acciones que implican la comunicación organizacional, que son: a) planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación internas y externas de una organización; b) preservar un clima laboral adecuado, donde todos los individuos dentro de la organización tengan una relación de respeto mutuo; c) impulsar la comunicación interpersonal y grupal, que genere un compromiso e identidad con la empresa por parte de los empleados, y d) establecer los flujos y medios de comunicación adecuados.
- La comunicación interna es el conjunto de todas las actividades realizadas por una empresa para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.
- Una eficaz implementación de una cultura de servicio se debe ver evidenciada tanto al interior y exterior de la organización. Impulsar acciones como fomentar el respeto hacia las diferencias, transparencia en el actuar, comunicación asertiva, es decir, un buen entorno laboral, son esenciales. Sin embargo, hay empresas que tienen una definición de cultura de servicio más estructural, fundamentándola más que todo en la atención al cliente, y no en elementos trascendentales como el placer de servir y reflejarlo a sus clientes.
- Un plan estratégico de comunicación organizacional es una guía ordenada y bien estructurada en la que se definen unos objetivos organizacionales a través de la participación de grupos internos y externos, donde la planeación de medios y los canales de comunicación tienen un papel protagónico. La estructura general en la que se basa un buen plan estratégico está compuesta en tres niveles básicos: el estratégico que corresponde

al nivel de planeación, el táctico que es donde se define el uso de recursos y las acciones que es donde se producen los recursos para el cumplimiento de los objetivos.

### *Nivel metodológico*

- El diseño metodológico implementado durante el trabajo de grado se basó en la teoría de “La comunicación en las organizaciones” de Carlos Fernández Collado, la cual facilitó la realización de un modelo de plan estratégico con elementos claves y que fueron esenciales en el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente.
- La fundamentación metodológica del trabajo de grado fue la guía y el esquema que dio soporte conceptual al proceso de investigación, cuyo foco se materializó en el trabajo de campo, a través de la aplicación de las encuestas. En ellas se identificó el grado de conocimiento y apropiación de los colaboradores con respecto a la cultura de servicio implementada en el restaurante, junto con el diagnóstico interno realizado de los canales de comunicación del restaurante McDonald's Caribe Plaza.

### *Nivel estratégico*

- Al realizar este proyecto de comunicación, lo más importante fue analizar de manera estratégica el conocimiento y la relación que tienen los trabajadores del restaurante en cuanto a las máximas de cultura de servicio. De esta manera, se recolectó información que permitió contrastar y diseñar una propuesta sólida y contundente que incluye acciones concisas. Ejemplo de ello es que los empleados del restaurante McDonald's Caribe Plaza tendrán la oportunidad de un mejor entrenamiento respecto a las máximas de cultura de servicio y se le crearán espacios de motivación por fuera de la rutina, convirtiéndolos en sujetos protagonistas, desde su experiencia como principales beneficiarios del plan estratégico de comunicación.
- La propuesta de comunicación de este trabajo de grado surge desde el análisis de información y la estructura de una solución en la que la comunicación efectiva es protagonista a través de tácticas y estrategias que los empleados de McDonald's Caribe

Plaza tendrán la oportunidad de conocer y aplicar, teniendo como base las máximas de cultura de servicio a nivel interno para que consecuentemente, el aprendizaje se vea evidenciado en el trato con los clientes del restaurante.

- “El Plan estratégico de Comunicación interna de McDonald’s a la luz de la teoría de Carlos Fernández Collado” responde a las necesidades de comunicación del restaurante, ya que ofrece herramientas al equipo de trabajo de McDonald’s Caribe Plaza a través de acciones bien estructuradas, que les permite reconocer la cultura de servicio como un papel fundamental en el desarrollo interno de la empresa, fomentando el sentido de pertenencia hacia el restaurante, mejorando el clima laboral, y logrando que las máximas de cultura de servicio se apliquen de forma efectiva.

**REFERENCIAS**

- Ballestas, B.,& Toncel, P.,(2006) *Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que prestan los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Cartagena*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena D. T Y C.
- Bohórquez, M.,& Fuentes, C.,& Persand Ivonne.,(2012) *La Comunicación interna como aliada estratégica para el mejoramiento de flujos comunicativos y capacitación de los empleados - caso restaurante La Spaghetтата*. Universidad de la Sabana, Cundinamarca.
- Buj, A.,& Galvis, A.,(2016) *Estudio comparativo de la Satisfacción del Cliente mediante el modelo de kano, aplicado a las zonas de comida de centros comerciales localizados en Cartagena de Indias, segundo semestre de 2015.(tesis pregrado)* Universidad de Cartagena.
- Cruz, R., (2016) *La calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente e La Huerta Puno, periodo 2015.. (Tesis pregrado)* Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Fernández, C.,(1999) *Impacto de la comunicación organizacional en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad*. Páginas 89-119. México D.F.
- Guzmán, R.,& Hernández, R.,& Santiago, V.,& Vivanco, L.(2015) *Desarrollo de una cultura de innovación en el servicio, para empresas de comida rápida.(tesis pregrado)* Instituto Politécnico nacional de México D.F.
- Suárez, J.,(2013) *Plan estratégico de comunicación para el servicio al cliente interno en la empresa Pizza 1969 Gourmet(tesis pregrado)* PontificiaUniversidad Javeriana, Bogotá D.C.
- Vanegas, N.,(2008) *La importancia de elaborar e implementar una cultura de servicio al cliente en restaurantes especializados en comida italiana para brindar al cliente un servicio con calidad. (tesis de especialización)* Universidad del Itsmo, Guatemala.

ANEXO



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL, X SEMESTRE**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA CULTURA  
DE SERVICIO DE MCDONALD'S”**

**Objetivo:** La presente encuesta se aplicará con el fin de identificar su grado de conocimiento sobre la cultura de servicio de McDonald's; las falencias que usted percibe en la cultura de servicio de McDonald's, y las posibles soluciones que usted considere oportunas y eficientes para fortalecer la cultura de servicio de su restaurante.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**1. ¿En qué escala está ubicado su grado de conocimiento sobre cultura de servicio?**

A. Muy poco      B. Poco      C. Lo básico      D. Manejo el tema

**2. ¿Qué entiende usted por cultura de servicio?**

---

---

---

---

**3. ¿Cuál cree usted que es el objetivo principal de la cultura de servicio?**

- A. Aumentar la rentabilidad del negocio ( )
- B. Mejorar el clima laboral dentro del restaurante ( )
- C. Incrementar la satisfacción de los clientes ( )
- D. Todas las anteriores ( )

**4. ¿Lo han instruido sobre la cultura de servicio?**

SÍ ( ) NO ( )

Si contestó **SÍ** en la pregunta anterior, responda los interrogantes 5, 6 y 7 (Preguntas de selección múltiple). De lo contrario, pase al número 8.

**5. ¿Qué piezas de comunicación usan en su restaurante para informarle sobre cultura de servicio?**

- A. Videos e imágenes ( )
- B. Textos ( )
- C. Carteleras ( )
- D. Otras ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**6. ¿A través de qué canales de comunicación le suministran la información sobre cultura de servicio?**

- A. Tableros de comunicación ( )

- B. Vía e-mail, o WhatsApp ( )
- C. Reuniones de empleados ( )
- D. Otros ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**7. ¿Cómo evaluaría Usted la información que recibe sobre la importancia de la cultura de servicio?**

- A. Completa ( )
- B. Básica ( )
- C. Insuficiente ( )

**8. ¿Cree que en su restaurante se vive día a día la cultura de servicio?**

SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

**9. ¿Cuál de las máximas de cultura de servicio, es la que MÁS cumplen en su restaurante?**

- A. Generamos sonrisas en las personas -clientes y empleados- ( )
- B. Hacemos las cosas más fáciles para las personas ( )
- C. Generamos siempre oportunidades de interacción entre las personas ( )
- D. Las necesidades de las personas son más importantes que cualquier tarea específica que estemos realizando ( )
- E. Estamos comprometidos con el buen trato entre las personas ( )
- F. Pensamos que cada cliente es único y así nos relacionamos con ellos ( )

**10. ¿Cuál de las máximas de cultura de servicio, es la que MENOS cumplen en su restaurante?**

- A. Generamos sonrisas en las personas -clientes y empleados- ( )
- B. Hacemos las cosas más fáciles para las personas ( )
- C. Generamos siempre oportunidades de interacción entre las personas ( )
- D. Las necesidades de las personas son más importantes que cualquier tarea específica que estemos realizando ( )
- E. Estamos comprometidos con el buen trato entre las personas ( )
- F. Pensamos que cada cliente es único y así nos relacionamos con ellos ( )

**11. De acuerdo a su anterior respuesta, ¿Cuál considera que es el motivo principal por el que esa máxima no se cumple a cabalidad?**

- A. Falta de motivación ( )
- B. Poco compañerismo ( )
- C. Desconocimiento de las máximas ( )
- D. Entrenamiento insuficiente ( )
- E. Otro ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿Qué recomendaciones daría usted, para que en su restaurante se respire día a día la cultura de servicio?**

---

---

---

---

---