

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE COMUNICACIÓN



**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
CAFETERÍA *COFFEE ART***

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Comunicación

Autora

Katia Pierina Del Carpio Alva

Chiclayo, 19 de octubre del 2018

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CAFETERÍA *COFFEE ART*

AUTORA

Katia Pierina Del Carpio Alva

Presentada a la Facultad de Humanidades de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar por el título de:

Licenciado en Comunicación

APROBADO POR:

Lic. Roberto Alfonso Chullen Dejo
Presidente de Jurado Calificador

Lic. Fabiola Correa Gutiérrez
Secretario de Jurado Calificador

Mgtr. Milton Francisco Calopiña Avalo
Vocal de Jurado Calificador

Chiclayo, 19 de octubre de 2018

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme desde siempre.

A mi mamá, que me enseñó el cobarde es quien no lo vuelve a intentarlo pese al fracaso.

A Leydi, porque estuvo en todo mi camino universitario y en especial en las madrugadas de trabajo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por acompañarme en el mundo universitario.

A mi familia con errores o no, siempre están ahí y a mis perros, que alegran mis días.

A Katia, que siempre creyó en mi y está conmigo, incluso cuando yo me doy por vencida.

A mi asesor Milton, que tuvo bastante paciencia conmigo. Gracias por su apoyo, confianza y dedicación.

A mi papá, que con su “paciencia” me demuestra su apoyo, a mis hermanas que sin ellas mi vida no fuera completa. Y mis amigos, por haber hecho de mi etapa universitaria un recuerdo inolvidable y ameno. Gracias por su amistad, apoyo y confianza. Los quiero.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "Análisis de la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*", permitirá conocer la comunicación interna de la cafetería y ver cómo influye en los clientes.

Los objetivos específicos planteados en la investigación son diagnosticar los flujos de la comunicación que existen dentro de la cafetería *Coffee Art*. Asimismo, realizar un mapeo de los públicos internos de la empresa. Y, por último, identificar cómo es el funcionamiento de los canales de comunicación interna de *Coffee Art*.

Los instrumentos que se utilizarán serán la observación directa, entrevistas, encuestas, análisis documental y por último, un mapeo de público interno.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación Corporativa, Comunicación Interna, Flujos de Comunicación, Canales de Comunicación Interna y Clima Laboral.

ABSTRACT

The present investigation, "Analysis of the internal communication of *Coffee Art* coffee shop ", will allow us to know how the internal communication of the coffee shop is and to see how it influences the customers.

The specific objectives proposed in this investigation are: to diagnose the communication flows that exist within *Coffee Art* coffee shop; to make mapping of the company's internal audiences and finally, identify how it works with the internal communication channels of *Coffee Art*.

The instruments that will be used are direct observation, interviews, surveys, documentary analysis and finally, an internal audience mapping.

KEYWORDS:

Corporate Communication, Internal Communication, Communication Flows, Internal Communication Channels and working environment.

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen - Abstract	v
Índice	vi
PRESENTACIÓN	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	
1. Situación problemática	12
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Justificación del problema	15
2. Marco de referencia del problema	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Fundamentos teóricos	18
2.3 Definición de términos	20
3. Objetivos	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Comunicación Corporativa	22
2.1.1. Principios de una comunicación corporativa	23
2.1.2. Elementos de la comunicación corporativa	23

2.1.3. Clases de la comunicación	25
2.1.3.1. Comunicación externa	25
2.1.3.2. Comunicación interna	26
2.2. Comunicación Interna	26
2.2.1. Elementos de la comunicación interna	27
2.2.2. Tipos de comunicación interna	29
2.2.2.1 Comunicación formal	29
2.2.2.2. Comunicación informal	30
2.2.2.3. Comunicación descendiente	31
2.2.2.4. Comunicación ascendiente	31
2.2.2.5. Comunicación horizontal	33
2.2.3. Procedimiento de la comunicación interna	34
2.2.3.1. Medios y canales de la comunicación interna	34
2.2.3.2. Mensajes de la comunicación interna	39
2.2.2.3.2.1 Barreras y fallas de la comunicación interna	40
2.2.4. Funciones de la comunicación interna	43
2.2.5. Beneficios de la comunicación interna	49
2.2.6. Clima Organizacional	50
2.2.6.1. Dimensiones del clima	51
2.2.7. Cultura Organizacional	53

2.2.7.1. Definición	53
2.2.7.2. Funciones	53
2.2.8. Red de comunicación interna	54
2.2.8.1. La cadena	54
2.2.8.2. La rueda	55
2.2.8.3. Toda la red del canal	55
2.2.8.4. Cadena, cadena	56
2.2.8.5. <<Y>>	57
2.2.8.6. Rueda	57
2.2.8.7. Círculo o anillo	57
2.2.8.8. Estrella	57
2.2.8.9. Comcon	57

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Características de la investigación	59
3.2. Selección del escenario	60
3.3. Selección de los participantes	60
3.4. Estrategias de recogida de la información-instrumentos	60
3.4.1 Técnica de información	61
3.5. Técnicas de análisis de la información	62
3.6. Objetivo de estudio	62
3.6.1. Historia de la empresa	62

3.6.1. Expansión de local	62
3.6.2. Organigrama de <i>Coffee Art</i>	64

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de la comunicación interna de la cafetería <i>Coffee Art</i>	65
4.1.1. Análisis de entrevistas	65
4.1.2. Mapeo de público	91
4.1.3. Observación directa	92
4.1.4. Análisis documental	94
4.1.5. Discusión y resultados de encuesta	97

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

PRESENTACIÓN

Todo ser humano siempre está en constante comunicación con otro de su entorno. La comunicación es importante para todos, no solo sirve para que las personas se relacionen entre ellas, sino también para que las empresas, puedan llegar a su público interno y externo, constituyéndose la comunicación, en la base estructural de cualquier organización.

Hace muchos años atrás el término comunicación interna no era una definición utilizada por las empresas, ya que para éstas su objetivo principal era saber cómo comunicarse para llegar a su público externo o clientes y así poder comercializar sus bienes y/o servicios.

Ante los cambios y nuevos desafíos que surgieron, la comunicación interna sin intensión, se fue desarrollando y tomando importancia en las empresas, haciéndose una necesidad en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial. De esta manera no solo se usa para compartir principales noticias en los rubros esenciales del negocio, sino también la cultura, misión, visión, valores, mensajes, objetivos generales, etc. A fin de conocer en gran medida a la organización y que sus miembros se familiaricen con ella. La comunicación interna comienza a influir en las relaciones eficientes entre los distintos trabajadores, grupos o equipos de las empresas, así como aumentar el compromiso de sus colaboradores con la empresa, logrando aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la generación de valor colaborando en la cadena de valor de las compañías.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos; el primer capítulo, abarca el planteamiento del problema, dónde se considera la situación problemática del tema de investigación, el problema de estudio, la justificación del tema tratado, los objetivos, así como antecedentes de análisis de la comunicación interna y bases teóricas.

En el capítulo II, se considera el marco teórico, se incluye las definiciones de la comunicación y sus elementos de la comunicación corporativos, así como el contenido necesario para elaborar el análisis.

Para el capítulo III, se examina los materiales y métodos, dónde se explica cómo se realizó la investigación, la recolección de datos, las entrevistas y desde luego la historia de la cafetería de *Coffee Art*.

En los que respecta el capítulo IV, desglosa los resultados y discusión, se presentan todos los resultados obtenidos a través de las entrevistas y observaciones directas.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y se adjuntan los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación Problemática

La comunicación interna es la comunicación que va dirigida hacia el interno de la empresa, específicamente al personal de una empresa, a todos sus integrantes, buscando generar un entorno participativo, armonioso y productivo. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes. (Brandolini y Gonzáles, 2009), de ahí que se considere una herramienta de gestión importante.

La comunicación es parte de la naturaleza humana, tiene que ver con la necesidad de relacionarse e interactuar con otras personas. Esto mismo se genera dentro de las empresas, por esa razón la comunicación interna es una respuesta a la necesidad de las compañías de motivar a su equipo

humano y retener a los mejores, en un entorno empresarial donde el cambio y la competitividad son cada vez más rápidos. (Costa, 1999)

La comunicación interna es un término que pareciera ser algo nuevo, sin embargo, ha existido siempre en los procesos de trabajo, aunque con otros nombres, medios, etc; puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes y gerentes, para poder crear una relación fluida entre el empleador y el empleado. Lo que sucede es que la manera de hacerlo era antes más simple, es decir, menos pensada estratégicamente. Esa voluntad por comunicar sin conocimiento va cediendo para dar paso dando paso a los profesionales vinculados con la disciplina, personas que piensan en términos de planificación y consideran conceptos como estrategia, soportes, medios, campañas, calendarización, presupuestos, medición, resultados, entre otros. Es así que hoy en día, se le considera una función clave de la competitividad de las empresas modernas. Se va tomando conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continua y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa, sea del tamaño que sea, en estos tiempos de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no admiten errores de ese tipo.

En España, compañías como McDonald's, cuentan con una red social interna para uso de todos sus empleados tanto de España como Portugal, red que tiene como meta ampliarse a Europa. El objetivo de este espacio virtual, es que los empleados se conozcan, se relacionen y aprovechen la pertenencia de la compañía para conocerse aun siendo de otro país, en este caso Portugal. De esta manera si un empleado de España va a esa ciudad puede quedar con otro empleado de Portugal para que le enseñe la ciudad. Otra empresa a la vanguardia en comunicación interna en España es ASEPEYO, una asociación importante de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que supera los 4000 colaboradores. Esta empresa reconoce que la gestión de la comunicación interna es una herramienta estratégica necesaria para consolidar la cultura corporativa y para conseguir apoyo en los procesos de cambio estratégico. La política de comunicación interna de la empresa, es de puerta abiertas y esto ha permitido que ASEPEYO mantenga el intercambio de información se vuelva bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

En Latinoamérica, Avon Cosmetic ha hecho que la comunicación con los empleados sea un aspecto clave en su estrategia como compañía y así está explícita en el Plan Estratégico anual. Esta decisión hace que los planes de comunicación interna que se llevan a cabo abarquen todas las áreas y públicos que integran la empresa, y que se inviertan numerosos esfuerzos y recursos en conseguir ese clima laboral que siempre ha caracterizado a Avon.

En el caso peruano, la comunicación interna difiere mucho de lo mencionado, de manera general, es tomada poco en cuenta dentro de las estrategias de las empresas, siendo más grave y de mayor carencia en el sector público, donde no existe un modelo de comunicación interna desarrollado, inclusive esta responsabilidad se le otorga al área de recursos humanos, que carece de entrenamiento para hacer comunicación. Las empresas cuando hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, (Antezana, 2013). Aun cuando las empresas están cambiando radicalmente y dedicándole cada vez mayor atención a la comunicación, la comunicación interna aún carece de un mayor impulso, indicó la presidenta de Inforpress. (Pérez, 2013). Entre las pocas instituciones que le dan la relevancia de vida a la comunicación interna para conseguir sus objetivos planteados, se ubica el Banco de Crédito del Perú, BCP que fue premiado en los Effie Awards 2016.

Como se puede apreciar, un gran número de empresas no tienen en cuenta que la competitividad y el cambio que exige el mercado, obliga el saber motivar a su equipo humano e inculcarle una verdadera cultura corporativa para que se sienta identificado y sea fiel a la organización. Es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en un elemento clave para dar respuesta a esa necesidad y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía. (González, 2005)

Para mejorar la eficacia del equipo humano, este ha de sentirse a gusto e integrado dentro de la organización y esto solo es posible si los trabajadores están informados, son tomados en cuenta, conociendo la misión, filosofía, valores, estrategia, funcionalidad y la jerarquía, así se sentirán parte de ella y como resultado, estarán dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

La comunicación influye sin duda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial al transmitir; su cultura, misión, visión, valores, mensajes, objetivos generales, principales noticias; generando interrelaciones entre los distintos grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías. (Pinillos, 1996)

Sin duda alguna las organizaciones necesitan hoy en día desarrollar estrategias organizacionales y generar la confianza del todo el personal de la empresa.

La ciudad de Chiclayo cuenta con una gastronomía privilegiada donde se disfrutan sus diversos platos típicos. Sin embargo, de un tiempo acá, se vienen generando diversos proyectos gastronómicos entre ellos las cafeterías. A nivel de cualquier empresa gastronómica, independientemente del tamaño de la empresa, la buena comunicación interna es fundamental para la prosperidad del mismo. Entender la importancia de la comunicación, ayuda a fortalecer el trabajo interno y

proporciona herramientas a los empleados para saber relacionarse con los clientes.

Todos los empleados de un restaurante deben saber cuáles son las responsabilidades del cargo que ocupan. En la mayoría de los procesos de selección, solo se busca personal que pueda incorporarse de inmediato, asumiendo que la persona sabe lo que debe hacer, ya que tiene experiencia. No importa si se contrata a un camarero, un cocinero o un lavaplatos, los nuevos empleados deben saber perfectamente sus tareas antes, durante y después del servicio. Y esa tarea corresponde a los jefes, formándoles durante el proceso de inducción. Esto es algo que la mayoría de restaurantes no hace, y es necesario que se converse con cada área del restaurante para que estén todos perfectamente informados de lo que se espera de ellos. Los que trabajan en el sector gastronómico saben cuándo en un restaurante hay buena comunicación, ya que durante su servicio no hay “ruido”, todo fluye de manera natural y silenciosa. (Escuela Marketing Gastronómico, 2016). Esto se debe a que todos los empleados saben cuál es su tarea y cómo deben realizarla. Para que esto suceda, existe un gran trabajo de formación entre los gerentes y empleados para transmitir las características del trabajo y lo que se espera de ellos.

Coffee Art es un coffee shop ubicado en el centro de la ciudad, con apenas dos años en el mercado y que poco a poco va posicionándose. Si bien esta empresa es joven, existe la necesidad de evaluar la comunicación interna a fin de fortalecer el trabajo interno y proporcionar herramientas para su desarrollo.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo es la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*?

1.3. Justificación e importancia

La ejecución de esta investigación beneficia al restaurant *Coffee Art* de la ciudad de Chiclayo, ya que dispondrá de información para facilitar los procesos de cambio dentro de la misma, es decir, influir en la acción de los miembros para lograr el bienestar de la empresa. Así mismo contribuye a la concientización de mejorar el proceso comunicacional dentro del restaurant, para que los colaboradores vivan la filosofía de la empresa, que la sientan suya, que estén alineados y comprometidos con los objetivos del negocio, transformándose en los principales embajadores. Un colaborador descontento es la peor publicidad para una empresa.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en

ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo organizacional.

A los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), puesto que esta investigación nos permite plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido recolectando en el transcurso de la vida universitaria. El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados. Por otro lado, servirá de inspiración y de fuente de información para trabajos similares que surjan en el futuro ampliando el conocimiento sobre la comunicación interna.

Asimismo, tiene relevancia social para la región Lambayeque, porque aporta a las diversas empresas en general, privadas o públicas, con nuevas estrategias para mejorar sus procesos internos de comunicación que brindan y al mismo tiempo obtener un mejor ambiente laboral.

Esta investigación es práctica, pues involucra elementos existentes en el día a día de la organización.

2. Marco de Referencia del problema

2.1. Antecedentes del problema

Entre los antecedentes puede mencionarse los siguientes:

Dolores Eugenia Ayala Vásquez (2008), en la tesis *Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco*, resalta la importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, pues permite conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, para proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas. Implementar un programa de comunicación organizacional, poniendo tableros informativos por todos lados, haciendo folletos y revistas internas para los empleados, etc; es como un doctor que antes de identificar la

enfermedad de su paciente le recomienda antigripales y aspirinas con el fin de que mejore su salud.

Alejandra Rivera Raffo, 2012. En su libro *Gestión De La Comunicación Interna: Cómo dar el salto de operativo a estratégico*, indica que la mayoría de activos en una empresa, son copiables y reemplazables, pero contar con equipos talentoso, de alto desempeño, comprometidos en generar innovaciones y nuevos caminos para que la empresa siga creciendo, eso no es tan fácil de reemplazar. Aun cuando existan muchas estrategias y objetivos empresariales, si los colaboradores no los conocen, no los entienden y peor aún si ni siquiera les genera una motivación alcanzarlos, no tendrán ningún valor. Se debe tener claro, que los gestores de comunicación interna, nacen como el resultado de una necesidad de negocio, más que como un área planificada dentro del organigrama usual de Recursos Humanos o de Asuntos Corporativos. Son los colaboradores, los que hacen que las cosas pasen.

Marisa Pimienta (2013), en el artículo *La auditoría de la comunicación interna*, de la Revista DIRCOM, sostiene que, en los últimos años, las organizaciones y sus directivos han advertido que el recurso humano es el capital máspreciado con el que cuentan. Así mismo, la comunicación interna se entiende como una herramienta administrativa actual que permite fortalecer y mejorar la cultura organizacional, perfeccionar el clima laboral, aumentar la productividad y permitir que la información fluya adecuadamente. Significa abrir canales internos para que la información de la actividad de la empresa llegue a tiempo a las personas que conforman los diferentes sectores de la estructura organizacional.

Rafael Muñoz González (2014), en el artículo *La comunicación dentro del marketing*, del libro *Marketing en el siglo XXI*, *La comunicación dentro del marketing*, afirma que 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, enfatizando que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

José Gabriel Armas Sandoval (2014), en la investigación *Comunicación interna y Clima laboral (Estudio realizado en el call center de la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala)*, sostiene que la comunicación interna favorece al clima laboral, al generarse espacios de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Leonardo Bacigalupe (2015), redactó “*¿Cómo gestionar la comunicación interna en las pequeñas y medianas empresas?*”

donde asegura que es posible gestionar y entender de manera global lo que conlleva la comunicación a todos los ámbitos de la empresa. Las empresas deben crear un departamento de comunicación para integrar los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados. Una buena estrategia de comunicación interna exige tiempo, esfuerzo y recursos, pero a cambio se obtiene un equipo profesional, implicado y motivado. Y ésta es la mayor fortaleza para cualquier compañía.

Angela María Umaña Cisneros (2015), en su trabajo de tesis "*Comunicación Interna Y Satisfacción Laboral (Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet)*", concluyó que la comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, puesto que al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo. Se recomienda a la organización, brindar al personal el espacio para manifestar dudas o comentarios acerca del trabajo que desempeñan y de este modo lograr que la comunicación sea siempre efectiva.

2.2. Fundamentos teóricos

- **La Comunicación Interna de Paul Caprotti (1998)**

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como "miembros activos" a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente "desde arriba".

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas:

a. Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

b. Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a ser participante de los éxitos de la organización.

c. Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o

sugerencias serán tomadas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

- **Horacio Andrade “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica” (2005)**

Los especialistas en esta materia distinguen tres grandes categorías de elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas de cultura fuerte, porque éstas cuidan de “alinearlos” de la forma como se perciben a sí misma y quieren ser percibidas por su público.

Escenario físico, que se divide en interno (distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura) y externo (localización, fachada, tamaño).

Escenario social, en el que se incluyen factores que tienen que ver con las personas (apariencia física, arreglo personal, pautas generales de comportamiento verbal y no verbal) y con las relaciones entre ellas (rituales de interacción, grado de formalidad o informalidad en el trato, manejo de los roles y del status o protocolos de trabajo, como por ejemplo comportamientos en las juntas).

Escenario institucional, que tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios, tales como ceremonias, ritos sociales (impresos, audiovisuales y electrónicos).

- **Manuel Tessi “A tres pasos de distancia” (2012)**

Para arribar a una definición de canales que reduzcan los riesgos y que multipliquen las oportunidades de amplificación efectiva, realizan tres pasos previos y recién entonces se disponen a elegir medios para canalizar la emisión de mensajes.

Orden de análisis para la gestión de comunicación interna:

1. *Disciplinario*: implica que la organización conozca con precisión los aportes de la comunicación interna como especialidad, dimensionando de manera íntegra sus objetivos, alcances y beneficios.

2. *Metodológico*: asegura que la organización cuente con modelos de comunicación interna probados en la práctica. Con metodología de gestión la organización cobra vida, ya que los modelos permiten la ansiada alineación de todos los objetivos comunicacionales.

3. *Estratégico*: implica una planificación de objetivos comunicacionales de largo, mediano y corto plazo. Este paso también involucra que en cada período la organización implemente métricas que aporten indicadores confiables para medir el grado de avance.

4. *Táctico*: indispensable ponderar los canales de comunicación que se utilizarán. Los pasos anteriores permitirán que esta elección sea confiable y decante con naturalidad.

2.3. Definición de Términos Básicos

Comunicación interna: Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (González A. B., 2009)

Comunicación corporativa: La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. En nuestro caso, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. (Capriotti, 1999, p.1).

Clima laboral: Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. (EcuRed, 2016)

Flujos de comunicación: Los diferentes flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización sigue un camino denominado red, esta existe cuando dos o más personas se involucran, hasta llegar a alcanzar toda la institución. Comprenden redes formales cuando los mensajes fluyen siguiendo caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral; e informales cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas funcionales. Los mensajes que fluyen en la red de comunicación son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo. (EcuRed, 2016)

Canales de comunicación interna: El medio por el cual se envían estos mensajes se denomina canal de comunicación, el que tiene la función de brindar todo tipo de información, esclarecer rumores

y motivar al personal en su trabajo para fomentar la participación e integración en todas las actividades de la organización. Estos pueden dividirse en mediatizados y directos. Los mediatizados, con un soporte tecnológico para diseminar la información rápidamente; y los directos, con la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, ayudando a promover, coordinar y hacer cumplir las tareas productivas de la organización. (EcuRed, 2016)

Cultura Organizacional: Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Cañedo Andalia, Estrada, Guerrero Pupo, & Machado Rodríguez, 2009)

3. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*.

Objetivo Específico:

- Diagnosticar los flujos de la comunicación que existen dentro de la cafetería *Coffe Art*.
- Realizar un mapeo de los públicos internos de la cafetería *Coffe Art*.
- Identificar cómo es el funcionamiento de los canales de la comunicación interna de la cafetería.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Comunicación corporativa

Se define como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.

Define que la comunicación se aplica cuando en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, ésta se da naturalmente en toda institución cualquiera que sea su tipo o tamaño. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 1999:p20).

La comunicación corporativa es un conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público/*target*) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose

en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. (VanRiel, 1997)

Esta idea parte de la concepción del Hacer, es decir, de las demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la comunicación corporativa y además del hacer, el comunicar, es decir, el transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza. (Casas, 2012)

2.1.1. Principios de una comunicación corporativa

Montilla en su libro Elementos de la Comunicación Corporativa, expone 5 principios que toda empresa debería seguir.

- Mantener informados a los integrantes de la organización.
- Motivar a los empleados de manera constante.
- Desarrollar el sentido de pertenencia entre los colaboradores internos.
- Propiciar las estrategias, la imagen y la identidad de manera integral.
- Favorecer la integración entre la imagen deseada y la identidad comunicada

2.1.2. Elementos de la comunicación corporativa

Lizarraga, mediante su libro publicado en 2008, expone los elementos de una comunicación corporativa.

A. Emisor: Quien que elabora y emite el mensaje (información).

B. Mensaje: Es el contenido de la comunicación, la cual es valorada y plasmada por el emisor. El proceso de seleccionar el mensaje usando signos elegidos por el emisor es denominada codificación. Es básico que los códigos emitidos sean entendibles para el receptor a fin de construir una comunicación eficaz. Se pueden definir seis requisitos para que haya una comunicación efectiva:

- Credibilidad: El receptor debe percibir que la información transmitida es fiel y real. El objetivo es eliminar cualquier pre-

idea negativa del receptor.

- Utilidad: El mensaje debe ser un aporte para el receptor, para que este lo valore y lo reciba.
- Claridad: El mensaje debe ser simple (con los códigos usados por el receptor) y nítido (que no haya interferencias que nublen el entendimiento del mensaje).
- Adecuación en el medio: Se debe emplear el medio adecuado para garantizar la recepción y el entendimiento del mensaje según lo plantee el emisor. En organizaciones, por ejemplo, se debe usar canales oficiales establecidos.
- Disposición del auditorio: El mensaje tiene que "querer" ser escuchado por el o los receptores. Si no tienen el mínimo interés sobre lo que quiere transmitir, hace de la comunicación un intento ineficaz para expresar una idea o hecho.
- Carga Emocional: Puede ser simpática, antipática, apática o empática.
- Percepción: Basándose en los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, el receptor "juzga" el mensaje recibido y toma una actitud sobre el mismo. De esto dependerá su respuesta (retroalimentación) crea una actitud frente a ella.

C. Código: Conforman el mensaje construidos en base a un sistema específico de señales. Seleccionado el mensaje, el emisor lo codifica pensando en lograr el mayor y mejor impacto en el receptor. Cuando el mensaje llega al receptor, inicia el proceso de decodificación en el cual, se interpreta lo que el emisor quiso transmitir. Para que una mayor efectividad, el receptor debe recibir el mensaje con claridad, conocer y comprender los signos con los que el emisor construyó su mensaje.

D. Canal o medio: vehículo o medio que transporta los mensajes. Pueden ser masivos (televisión, radio, internet), o personales (cartas, memorandum, emails). Los canales se pueden dividir en formales (planeados y estructurados por el emisor con propósitos claramente definidos), e informales (surgen espontáneamente y suelen propagarse con deformaciones en el contenido. Estos son chismes, rumores). Los canales tienen dirección y pueden ser:

- Verticales descendentes: Basados en la autoridad (como en el ejército). Se perciben en forma de órdenes, circulares, memorandos, decretos).
- Verticales ascendentes: Nacen de la necesidad del ser humano a expresarse a pesar de las jerarquías, por ejemplo,

en los Sindicatos se acuerdan pedidos o reclamos para ser expresados a los jefes. Toman forma como informes, quejas, sugerencias, reportes.

- Horizontales o de coordinación: Ocurre cuando entre los participantes, existe el mismo nivel jerárquico. La intencionalidad es intercambiar información, como en una reunión de directores, o de alcaldes, por ejemplo. Se pueden percibir como actas o pronunciamientos.

E. Receptor: quien recibe y decodifica el mensaje. El receptor entenderá el mensaje en tanto domina los códigos elegidos por el emisor. La asimilación del mensaje depende de la cultura personal o social del receptor. Hay que tener en cuenta que el receptor puede dominar muchos mensajes parecidos que influyen en la forma con que recibe y reacciona.

F. Retroalimentación / Feedback: La reacción (respuesta) codificada del receptor de un mensaje es la retroalimentación. Usualmente los receptores se convierten en emisores. Entre más directa es la comunicación, más rápida será la respuesta, la misma que puede ser positiva (cuando se logra la respuesta esperada y lógica según planteó el emisor), o negativa (cuando la respuesta es incierta o inadecuada al planteamiento del emisor).

G. Ruido: Es la distorsión que minimiza la calidad de recepción del mensaje. En cada componente de la comunicación hay factores que pueden reducir la efectividad del mensaje.

H. Fidelidad: Es la característica innata de la comunicación efectiva. Refiere a la comunicación con calidad.

2.1.3. Clases de la comunicación

Andrade afirma que es necesario, que la comunicación interna y externa debe estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común. (Andrade, 2005)

2.1.3.1. Comunicación externa.

Conjunto de mensajes emitidos por la 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 o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la publicidad.

2.1.3.2. Comunicación interna.

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2.2. Comunicación interna

Los ensayos UK menciona que la comunicación interna en simple palabras, es comunicarse en todas las formas y canales posibles de comunicación dentro de una organización, pueda que existan muchos departamentalmente, oficinas (sucursales) en toda la ciudad o el mundo, que incluye una amplia masa trabajadora ; pero el objetivo principal de un buen sistema de comunicación interna debe ser que toda persona elegida para actualizar/mejorar o introducir cambios en la organización para mantener actualizado sobre lo está sucediendo en tiempo real, debería estar bien comunicada con todos los mencionados anteriormente.

La comunicación interna no solo significa comunicar en algunas de las formas oficiales, tales como reuniones, conferencias, a través de cartas o solo poner un papel en blanco con algunas noticias impresas y ponerlo en la pizarra, porque hay chance de un abandono/ descuido. Como se mencionó, no es una manera de comunicación bidireccional, por lo tanto, aquí no se trata sólo de la gestión de nivel superior que se comunica con el otro, sino que es a la inversa donde hay una interacción entre todos los niveles de gestión con un significado válido en relación con un significado válido relacionado al trabajo de la organización, con todas las formas de comunicaciones, tales como, reuniones, memos, comunicaciones virtuales, etc; el lenguaje corporal, las bromas y los chismes juegan también un papel importante.

En su libro Branding Corporativo de Capriotti, presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Capriotti, 2009)

Siguiendo sus afirmaciones y en contraste con su definición se presentan los autores (Brandolini & Gonzales, 2009) con una mirada crítica acerca de la comunicación interna, a la cual definen como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Si bien ambas definiciones son correctas, tienen dos miradas distintas, por un lado, Capriotti, se centra en el emisor, en el mensaje propiamente dicho, mientras que Brandolini y

González Frígoli, inclinan su visión sobre el receptor. El punto de unión entre ambas definiciones es el público interno. De esta manera y con tonalidad crítica una correcta definición de comunicación interna debería incluir ambos actores comunicacionales: el emisor y el receptor.

María Coppero dice que lo que opina el público interno acerca de la organización en que trabaja tiene tanta o más importancia que los avisos publicitarios. Ser parte de la realidad corporativa permite desentrañar sus virtudes y defectos y contarla a los demás. Es así como a través de la opinión del propio trabajador el público externo puede forjarse una imagen positiva de la empresa, y a su vez, el empleador se siente más motivado a realizar su labor con más voluntad y empeño, lo que genera un beneficio para la empresa. (Coppero, 2004)

Pablo Gonzalo, define que la comunicación interna no es una moda, ni un beneficio social para que los empleados dejen de quejarse de que no hay comunicación: la comunicación interna es una herramienta de *management*. (Gonzalo, 2002)

Afirma que, si una organización necesita solo empleados obedientes, basta con que los jefes les ordenen a hacer algo y les obligue -aunque para ello signifique "motivarlos"- a hacerlo con una prima, una comisión o una amenaza de sanción. Ahora bien, si en cambio los jefes de una empresa desearan tener empleados comprometidos -que no solo quieran hacer bien lo que se les pide y que muchas veces solo ellos saben hacer, sino que además quieran hacerlo mejor cada día- entonces se necesita influir sobre ellos. Hace ya décadas, el maestro Herzberg lo expresó con claridad: con un puntapié se consigue que el otro haga porque uno quiere; con la motivación intrínseca se pretende conseguir que el otro quiera y que, por tanto, la voluntad y la energía salgan de sí mismo, no de la pierna del primero. Ésa es la esencia de la comunicación interna.

2.2.1. Elementos de la comunicación interna.

Para la entrevista de la CBS, Bill Quirken considera siete puntos para una buena comunicación interna.

A. Estrategia: está muy unida a la estrategia de negocios. Se debe pensar qué y cómo se van a decir las cosas. Debemos preguntarnos siempre "¿qué hace fructífera a una conversación?", "¿qué necesito que la gente haga en aras de lograr el éxito?" Es imprescindible fijarnos un objetivo.

B. Liderazgo: es importante no solo reunir las condiciones técnicas que nos hacen un buen "*manager*", sino también es importante ser un buen comunicador, aunque también depende del área donde uno labore. Debemos adaptarnos a nuestra área.

El liderazgo es importante pues podemos tener gran impacto en el comportamiento de nuestros empleados, los mejores líderes impactan en lo que dicen y en como lo hacen. Es importante

capacitar a los *managers* para que tengan el panorama claro sobre a donde ir, cuáles son los objetivos, como aprovechar al máximo las bondades de sus empleados, como lograr un trabajo exitoso, y que sepan comunicarlo. Debes darle las herramientas para que puedan lograr un buen trabajo si no se terminará con gente que no sabe cómo comunicar las cosas, algún problema o duda.

Los líderes pueden lograr cambios rápidos, si canalizas sus habilidades y virtudes, puedes acelerar los cambios y es ahí donde se logra un gran impacto. Es importante inculcar a los *managers* que las reuniones son importantes, y no son una pérdida de tiempo. La comunicación es la forma de lograr que las personas hagan lo que crees es necesario para hacer dinero.

C. Planeamiento: es importante hacerlo en aras de comunicar a nuestros clientes la información precisa y necesaria, sin marearlos con cosas inútiles, para eso es importante pensar en qué información queremos compartir. Se puede dividir los mensajes según la audiencia a la que va dirigida.

D. Canales: existen diversos canales, diversas formas de comunicación, cada una para cada tipo de trabajo. Si se desea un *feed-back* rápido, se tiene a conversaciones cara a cara. Si quieres hablarle a tu gente, debes escoger el canal correcto, dependiendo de lo que quieres comunicar, por ejemplo, si deseas despedir a un trabajador, no se lo comuniques por SMS; si necesitas saber las ideas y opiniones de tus trabajadores, pues haz que hablen, que piensen, no es ningún gran descubrimiento, esto lo hacemos de forma natural en la vida cotidiana.

E. Roles de la comunicación: es muy común ver a gente novata que recién ha salido de la universidad o de algún centro superior de estudio, ocupando un cargo de una organización. Son los llamados "Juniors". Sin embargo, es importante recordar la importancia de un líder, ellos vienen primero, son quienes establecen la estrategia y envían los mensajes esenciales. Los líderes que no son buenos e inconsistentes envían mensajes confusos y generan pánico en los trabajadores.

La dirección de comunicación "es la encargada de velar por el buen desarrollo de los líderes, es quien tiene la palabra final sobre lo que sí o no se hará". Es importante que la relación entre la dirección de comunicación y los líderes sea buena.

F. Face-to-face meetings: "*the management*" más que dar, es recibir información. Obtener información de tus trabajadores, de cómo son, de qué les gusta, conocerlos. Este es el reto que más tiempo lleva, se deben crear estos lazos, aunque sea en una reunión anual, se les debe brindar tiempo para que se relacionen,

se entretengan, se conozcan, y esto no lo logras con reuniones virtuales. La mezcla entre lo virtual y lo físico da buenos resultados. Gente comprometida, conversaciones productivas, señalar un objetivo en una reunión, sea el tiempo que sea, puede ser usado de manera eficiente.

G. Medida de impacto: descubre qué funciona y qué no, qué sucede en tu organización, en la comunicación, es rentable o ¿no?, esto da una idea de donde está tu objetivo, cuál es tu público, además conoces lo que la gente quiere. (Quirke, 2010)

2.2.2. Tipos de comunicación interna

La comunicación interna es el medio por el cual la empresa logra que su público interno trabaje dentro de un ambiente positivo, proactivo y agradable. Teniendo en cuenta que en toda empresa existe una estructura jerárquica, la interrelación personal entre cada uno de ellas no solo responde a las diferentes formas, sino que también se debe trabajar bajo características particulares, dado que el sistema de empresa no siempre es el mismo. (Escobar, 2009)

Jorge Escobar cataloga esta interrelación personal de la siguiente manera:

2.2.2.1. Comunicación formal:

Serranos explica que la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está “perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (Lucas Marín, 1997). La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estos canales son “herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización” (Kreps, 1990)

Está compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación; una organización funcional y una organización jerárquica. (Serrano, 2001)

Organización funcional; es consecuencia de unas necesidades técnicas y se base en las necesidades que existe, en cualquier organización moderna, de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo. Es lo que se conoce como el

tipo de organización que se deriva de la “división del trabajo”.

Organización jerárquica; nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba hacia abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

2.2.2.2. Comunicación informal:

Siguiendo con Fernández, aclara que la comunicación informal es un medio que no se encuentra planificado. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poder realizar esta acción, aparece esta comunicación.

La comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. “Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo” (Roger, 1980): Con independencia de que los canales formales sean eficientes o no, la comunicación informal siempre aparece y tiene cierta importancia en las empresas.

La principal forma de la comunicación interna es el RUMOR; éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades. Se pueden definir como “La información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización” (Lucas Marín, 1997).

2.2.2.3. Comunicación descendente:

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucción y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados), así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidas en su correcto desarrollo y funcionamiento la comunicación descendente utiliza medios y soportes para ser transmitida.

Objetivo: Crear un canal de Comunicación formal e institucional que permita mantener informados a todos los integrantes de la empresa.

En este tipo de organizaciones, la jerarquía y la autoridad son las principales características. La empresa necesita organizarse por niveles ordenados en los que se establezca el principio de autoridad. En las organizaciones verticales o descendientes. La información y las estrategias empresariales proceden del nivel superior, mientras que los niveles inferiores deben acatar las órdenes y realizar las acciones necesarias para que estas se cumplan. En general, este tipo de organización suele presentar problemas por la acumulación de funciones en los diferentes niveles jerárquicos. A veces, también se producen duplicidades de funciones y retrasos en la consecución de los objetivos de la empresa. En general, este tipo de organización suele ser útil en empresas pequeñas, pero es más conflictiva en las medianas o grandes, dado el gran número de personas que trabajan en ellas y la dificultad coordinarlas.

2.2.2.4. Comunicación ascendente:

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la

descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y traslado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Explica que, los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones. Lamentablemente, con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Roger realiza una interesante reflexión sobre la falta de retroalimentación negativa. Está comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores. Katz y Kahn aseguraban que el flujo de la comunicación hacia arriba en las organizaciones no se hace notar por su expresión espontánea y completa, a pesar de los intentos de institucionalizar el proceso de la retroalimentación línea arriba. (Rogers, 1980)

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquellos que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta respecto al funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa. Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente PRECISAS”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permite el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquier de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

Objetivo: Crear un canal de Comunicación formal e institucional que permita a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias a sus jefes y a la alta dirección.

2.2.2.5. Comunicación horizontal:

Carlos Ongallo comenta que esta comunicación se produce entre empleados que pertenecen al mismo nivel jerárquico. Es una comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información Índice 36 descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de “¿quién hace qué?”, y otros). De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite. La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo. Aunque parezca paradójico, no cabe extrañarse de que sean los niveles superiores de la organización los que a menudo se vean obligados a presionar para poner en marcha este proceso, ya que sin este impulso descendente es probable que nada ocurriera.

Objetivo: Diseñar estrategias que permitan a todos los empleados tener un mayor conocimiento de la empresa, sus metas y planes, y la labor que cada área desarrolla, su importancia en la cadena del macro proceso y la manera de realizar su labor. (Comunicación horizontal, Cultura y Clima Organizacional).

2.2.3. Procedimientos de la comunicación interna

2.2.3.1. Medios y canales de la comunicación interna

Andrew Wasyluk, menciona en su plataforma web, cinco canales para una buena comunicación interna:

- 1. Correo electrónico (email):** Debido a la facilidad de uso, el email es probablemente es canal de comunicación más utilizado y más frecuente, usado en todos tipos de negocios. Uno puede escribir y enviar un correo a otra persona o a toda una oficina en sólo unos minutos. No obstante, el correo electrónico tiene sus propios puntos débiles. El principal es el volumen total de los correos recibidos. En el 2015, el promedio de correos que un oficinista recibía diariamente era de 121. Este número aumenta la posibilidad que comunicaciones importantes no lleguen a los destinatarios deseados.
- 2. Intranet Corporativa:** Existen muchos sistemas de intranet disponibles para los negocios de cualquier industria. El sistema de intranet es como la memoria de una organización. Todo lo que va a la intranet se queda allí. El contenido puede ser leído según la conveniencia de cada uno, en cualquier momento y desde cualquier lugar. El lado negativo de la intranet corporativa es que los empleados, a veces pueden sobrecargarla con toda la información en la plataforma, así que es importante usar la intranet de manera metódica y bien pensada.
- 3. Boletines:** Si es usada apropiadamente, los boletines electrónicos (e incluso los impresos) pueden ser un gran canal de comunicación. Pueden mantener a los empleados involucrados y enviar mensajes de manera tal que asegure ser recibido, procesado y conservado. Los boletines deben tener el equilibrio justo entre contenido de negocios y contenido diferente a los negocios, a fin de promover la participación de los boletines y el incremento de lectores.
- 4. Plataforma de promoción de empleado:** El concepto de una plataforma de promoción ha estado rondando por décadas, pero sólo en los últimos 5 años se ha convertido en un tema candente en el mundo RR.HH. Plataformas de promoción como “Bambu” son herramientas formidables para comunicar mensajes a empleados individuales o a un departamento entero. También facilitan el compartir aquellos mensajes con

sus propias redes sociales. Las plataformas de promoción pueden ser tomadas como los nuevos boletines corporativos. Aquellas permiten a sus empleados representar su marca en el espacio social y fomenta el compromiso de los empleados en un ambiente que aliente el consumo.

5. Reunión de equipo: A veces los mensajes pueden ser mejor comunicados en una reunión de equipo. Esta permite un contacto directo humano a humano y son una excelente forma para que los empleados tomen y analicen información. Las reuniones de equipo convierten a las comunicaciones en personales y relevantes para el equipo involucrado. También les da a los empleados la oportunidad de debatir, realizar feedback, preguntar e ideas. El principal desacierto de las reuniones de equipo es que toma mucho tiempo prepararlas y planificarlas para que todos estén involucrados.

En el artículo, *Employee Engagement Ideas: Top 11 Internal Communication Channels for Today's Workplace*; de Sherif Hussein considera 11 canales, las cuales son: (Hussein, 2017)

1. Email: Obviamente, uno de los canales de comunicación más versátiles y comunes (y sobre usado) debido a su simple belleza. Los comunicadores pueden elaborar un correo electrónico en unos minutos y lograr que ese mensaje viaje en un santiamén. El correo electrónico viene en muchas formas, es así que puedes enviar un correo simple, uno con gráficos/visuales/infografías, un video en un correo, etc. Pero esta simplicidad del correo electrónico también viene con sus lados malos. Según un análisis 5 millones de correos de Baydin, servicio de manejo de correos electrónicos, el usuario promedio recibe 147 correos al día, y elimina 71 (48%) de ello.

2. Intranet: Me gusta referirme a la intranet como la memoria de la organización. Dependiendo de la plataforma/Sistema/tecnología que la compañía use, el intranet es un medio extremadamente versátil, a diferencia del correo, todo lo que se envía a través del intranet queda registrado, "a través de mi carrera, he construido y rediseñado intranets desde cero". El intranet permite acomodarlo/acoplarlo de acuerdo a los intereses y

necesidades de la empresa. Sin embargo, hay que tener cuidado con el intranet, si uno se encuentra usando el intranet estándar fuera de la caja y además no le ha dado mucho movimiento y/o seguimiento, en este caso, el intranet puede ser dañino que bien. Una intranet mal diseñada, puede ser una pesadilla para ser manejada y ninguno de la empresa lo usaría.

3. Posters/Banners: Una imagen vale que mil palabras y un mensaje en un cartel, sería directo al clavo. Creé las cajas de luz en la empresa donde solía trabajar y ellas dieron un buen resultado. Ubicados estratégicamente en cada piso, en los elevadores, en las áreas de cubículo abierto, cafetería por el enfriador de agua. Naturalmente dependiendo del presupuesto, este canal puede resultar costoso pero muy eficiente y con un gran impacto.

Este canal (quizás es la única excepción a “menos, es más), dependiendo de la fecha de caducidad del mensaje, más es mejor. Los posters son también un gran canal de comunicación interna.

4. Boletines/Revistas: Ya sea de manera impresa o electrónicas, los boletines y las revistas son un canal de comunicación excelente y atractivo si es que se usa de manera correcta. – Tener escritores voluntarios y tener un equilibrio justo de negocio a negocio para el contenido social. Si es el gerente de comunicaciones (*Communications Manager*) que escribe todo en el boletín. Sugiero que piense dos veces y revise nuevamente el boletín para así incrementar la credibilidad y los lectores de ella. Sí actualmente tiene un boletín y/o una revista en su lugar, recomiendo que primero realice una breve encuesta y obtenga algunas ideas para mejorar el canal (lectores).

5. Notificaciones a través de la red (Simple mensaje de computadora): Pueda que parezca muy pegado a la antigua – pero pienso que todavía funciona. – Este canal es engañoso, pero hace grandes cosas si uno lo sabe usar correctamente. Si no está familiarizado con este medio, esto es básicamente mensajes de textos enviados a través de la red de la empresa, estos pueden ser enviados a uno o más ordenadores conectados a la misma red. El ordenador recibe este mensaje automáticamente e instantáneamente aparece la ventana del mensaje en el monitor. Probablemente necesite ayuda de su *IT* o mesa de escritorio para utilizarlo. Es bueno recordar

ser cuidadoso con este canal, si se abusa, puede causar un dolor de cabeza para los trabajadores.

6. Eventos, Galas y municipales: Los eventos son, probablemente, el canal más eficaz, pero a la vez el más caro. Ofrecen una oportunidad de conocer a las personas claves cara a cara (*face to face*), hacerles preguntar y obtener respuestas (algunas veces) en persona, también es una buena manera de motivar el espíritu del grupo. Algunos eventos pueden ser memorables, al igual que todo lo demás, este tipo de canal viene un elevado precio, no solo son presupuesto-hambriento, son también mucho más difíciles y mucho más tiempo de consumo al organizarlo.

7. Reuniones grupales: Algunos mensajes se comunican mejor en pequeño y cómoda reunión entre el equipo de directivos a con el jefe directo. En mi opinión este tipo de mensajes tienen diferentes impactos, dependiendo del equipo de trabajo o función especialmente de temas controversiales. Es importante destacar, que estos tipos de mensaje requieren una planificación y preparación intensa con altos cargos, medianos y el encargo de la gestión de primera línea. Uno debe estar preparado para cualquier pregunta o preocupación y debe saber responder educadamente. Encuentro que las reuniones de trabajo son ideales cuando se complementan con otro canal, como por ejemplo; un correo del presidente/gerente o del director general seguida de una reunión con su gerente.

8. Juegos Corporativos: He utilizado los juegos corporativos para comunicar las iniciativas de cambio importantes como la introducción de un nuevo sistema de software en toda la empresa o grandes cambios de política. Los juegos corporativos son una gran manera de conseguir que los trabajadores estén interesados y comprometidos en algo nuevo. Estos juegos pueden ser tan elaborado como tan simple como uno desee, pueden abarcar varios días y no consumir más de unos pocos minutos cada día o puede ser planeado para durar solamente algunas horas o solo una vez. - Todo depende de lo que quieras comunicar y a quien quieras comunicar.

9. Videos: Si una imagen vale más que mil palabras, un video vale más que mil imágenes. Los videos son uno de los más efectivos canales de comunicación interna especialmente cuando está cuidadosamente escrita,

diseñada y producida con un propósito. Interna o externa, un video puede transmitir el mensaje de una manera atractiva, inspirador y memorable.

Los videos vienen en una variedad de formas, de simple collage de fotos con subtítulos y música a una infografía animada, a un *stop motion* profesional. Este canal es excelente porque se utiliza dos sentidos, la vista y el sonido, además puede transmitir emociones y son completamente atractivos.

10. Social Media y apoyo de aplicaciones (Yammer, Facebook, Slack, y The like): Otro excelente canal pero trabaja mucho mejor si la mayoría de su población se encuentra activa. Este tipo de canal ideal para comentarios, sugerencias y entre otras cosas importantes.

11. Propia estación de radio/podcast en vivo

UK, menciona que los tipos de soporte de comunicación pueden tener varias categorías; la comunicación puede ser verbal o no verbal, visual, auditiva y muchos otros. (UKESSAYS, 2017)

1. CD-ROM/Memorias portales/Disco Duro/Tarjetas de memoria: La comunicación importante o confidencial se mantiene comunicada a través de estos dispositivos personales. Se pueden transferir programas de diseño, videos, códigos, estados finales, etc.

2. Cartas/memos/reportes: Se basa en transferir mensajes significativos donde se espera una respuesta y esta categoría se puede clasificar como una interacción.

Reuniones: Tres o más personas se reúnen personalmente para el crecimiento de la empresa/organización entre otras muchas expectativas.

3. Manuales: Grandes y largos volúmenes de información mencionadas en los manuales de la empresa (documentos basados en papel).

4. Cinta de audio/CD: Reproducción utilizada para la formación o para cualquier otro material que se utilice en casete o cd's.

5. Video: Reproducción de videos para explicar el producto o para un propósito de entrenamiento. Se utilizan VCR/DVD entre otros formatos.

- 6. Material impreso:** Boletines son distribuidos en toda la empresa emitiendo cierta información.
- 7. Fax:** Documento que pasa a través de un sistema telefónico, pasando de un lugar a otro. Ha sido uno de los medios más importantes y significativos de la comunicación en todo el mundo. Este medio es el más rápido para enviar y recibir documentos.
- 8. Intranet:** El uso de internet y la tecnología de la web, usados dentro de una organización (vídeos y audios no pueden ser transferidos). Se utiliza mayormente para transacciones de negocios y para enviar y recibir correos de la empresa.
- 9. Radio:** La publicidad de la organización puede ser a través de las transmisiones radiofónicas o de radio.
- 10. E-mail:** Uno de los mejores medios de comunicación moderna, donde se envían y se reciben mensajes automáticamente alrededor del mundo en solo unos minutos. Este medio permite enviar, documentos, audios, videos, etc.
- 11. Videoconferencia:** Reuniones con personas de larga distancia con fines de negocio, a través de audio y video.
- 12. TV:** La televisión puede ser usada para muchos propósitos de la comunicación. El marketing y la publicidad son participe de ello. La televisión para puede ser usada dentro de la organización, una videoconferencia utiliza este medio para ver y comunicarse con todo el mundo.
- 13. One-to-ones (Uno a uno):** Face to face (el Cara a Cara), encuentro de dos personas, entrevistas, debates, grupos de discusiones, etc.
- 14. Teléfono:** Conversación entre dos o más personas dentro de una empresa o fuera de ella.

2.2.3.2. Mensajes de la comunicación interna

El mensaje establece relaciones funcionales entre el emisor y el/los receptores. En cualquier organización, el mensaje tiene en sí mismo una función individual dirigida hacia la persona receptora para permitirle alcanzar las metas individuales. Para ello, el mensaje contiene, a su vez, una función relacional no solo entre el emisor y el receptor, sino que el receptor debe establecer acciones y coordinarse con otros miembros de la organización para

alcanzar las metas del mensaje. Finalmente, el mensaje tiene una función instrumental dirigida hacia las tareas que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales. (Pérez, 2016)

La comunicación interna es “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás” (Tello, 2012). La función de la comunicación interna es contribuir a la eficiencia en las distintas funciones que cumplen los trabajadores dentro del sistema de la organización, brinda a los trabajadores de la organización a tener la capacidad de respuesta a los múltiples mensajes que da la alta dirección hacia sus trabajadores o viceversa.

Los mensajes fluyen a través de unos canales diseñados para ello según la estructura de la organización. En realidad, se trata de una estructura de redes en el nexo de las cuales se encuentran los individuos que reciben y transmiten el mensaje.

2.2.3.2. Barreras y fallas de la comunicación interna

CORPX Sustainable Leadership, nos dice que existen 11 barreras dentro de la comunicación interna. (Leadership, 2017)

1. Falta o ausencia de planeación: Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

2. Supuestos o hechos confusos: Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de

transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización, pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprende que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

- 3. Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de ¿Menos en qué o de qué? Y se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.
- 4. Barreras de contexto internacional:** Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acciones diferentes y variadas complica más la transmisión de información.
- 5. Pérdida de información por retención limitada:** Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

- 6. Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma:** No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.
- 7. Comunicación de forma impersonal:** El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.
- 8. Desconfianza o temores en la comunicación:** La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.
- 9. Tiempo insuficiente ante los cambios:** En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.
- 10. Exceso de información:** Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor

considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

11. Información expresada deficientemente: Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias, dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

2.2.4. Funciones de la comunicación interna

El responsable de comunicación interna puede desempeñar funciones integradoras, informativas, preventivas, colaborativas y evaluadoras. Todo depende de la circunstancias de cada empresa, del presupuesto asignado y del personal de apoyo. (Zapata, 2017)

1. Función integradora: El responsable de comunicación interna fomenta la cohesión interna, mejora el sentimiento de pertenencia y alinea al personal en los valores y objetivos del negocio, responsabilidad que desarrolla basado en un diagnóstico de clima laboral.

a. Cuidar y Medir el Clima laboral.

- Evaluar la gestión empresarial preguntando a los colaboradores sobre aspectos claves: estilo de liderazgo, formación, compañerismo, información, etc... La mejor manera de recopilar información sobre estas cuestiones es a través de una encuesta anónima.
- Medir anualmente la percepción y satisfacción de los talentos de la empresa estableciendo tablas comparativas, de fortalezas, debilidades y avances. Elaborar un DAFO interno.
- Utilizar la información recogida en el estudio de clima para determinar la problemática y definir los objetivos del plan de comunicación.

- **Formar en habilidades de comunicación** a todo el personal, especialmente a Líderes y mandos medios,
- **Crear espacios de encuentro, de participación, de conocimiento entre áreas** con la finalidad de prevenir conflictos internos.
- Organizar eventos sociales y festejos importantes: aniversario de la empresa, comidas, cena de navidad, otros.
- Asistir a todos los actos y eventos sociales internos celebrados dentro de la empresa.

2. Función informativa y comunicadora: El responsable de comunicación interna mejora la escucha y promueve el entendimiento entre las diferentes áreas, mejorando la calidad de los procesos productivos.

b. **Gestionar la información y la comunicación on y offline**

- Detectar oportunidades **y necesidades informativas.**
- **Selección y archivo de toda información útil y de interés** sobre la actividad de la empresa -proyectos y resultados-, sobre el entorno del negocio destinado al colaborador.
- **Documentación mediante fuentes seleccionadas y especializadas:** nacionales, extranjeras y locales, sobre temas de interés o que afecten al sector empresarial.
- Gestión y selección de la información para la **gestión del cambio.**
- Tratamiento de la información según el medio y audiencias, compartiendo y difundiendo contenido útil, interesante, de gran valor.
- Preparación diaria de un reporte de noticias aparecidas en diferentes medios: prensa diaria y revistas especializada. Elaboración de dossiers informativos a través de una newsletter digital y/o intranet.
- **Elaborar dossiers informativos**

c. **Difundir la cultura corporativa y el proyecto empresarial**

Promover el conocimiento de la misión, visión y valores del negocio

d. **Diseñar políticas, manuales y estrategias de comunicación on y offline**

- Diseño y propuestas de políticas y procedimientos de comunicación.
- Diseño de estrategias de acción y prevención.
- Diseño de manuales de identidad corporativa.
- Diseño de manuales de acogida al personal.
- Diseño de manuales de estilo y protocolo de diferentes canales offline.
- Diseño del manual y un protocolo de uso de canales online y redes sociales.

Proponer, diseñar y evaluar todos los planes de comunicación que se implanten

- Diseñar, gestionar, seguir y evaluar el **Plan estratégico de Comunicación Interna de la empresa.**
- Proponer **planes de acogida al nuevo personal y de despedida a los que finalizan su servicio.**
- **Crear campañas internas.**

e. **Fomentar la creación de comunidades virtuales**

Promover las “conversaciones” usando herramientas colaborativas para pensar juntos y trabajar en proyectos en red y en equipo.

Crear y consolidar comunidades de seguidores internos participativos, ofreciéndoles información rápida, contenido de calidad y respuestas inmediatas.

f. **Asesorar y colaborar con el community manager**

Apoyar en todo lo relacionado con manuales de protocolo y perfiles sociales corporativos.

Trabajar en coordinación con el diseñador a fin de que las imágenes digitales sean atractivas, interactivas y comuniquen.

Diseñar canales online colaborativos y adaptar los mensajes a nuestra audiencia: intranet foros, blog, wikis, newsletter diaria, etc.

3. Función preventiva: El responsable de comunicación interna ayuda a la prevención y a resolver las diferentes crisis por las que puede atravesar unas empresas: crisis laborales, de productos o servicios, de identidad digital, etc.

g. **Gestionar y prever crisis y conflictos**

- Conformar **el gabinete de crisis**. Creación de un manual y un plan de crisis a fin de estar preparados ante sucesos imprevistos.
- Genera planes y protocolos de acción dependiendo del tipo de crisis que estalla.
- Gestiona la expectación y el entendimiento de los grupos o sectores afectados.
- Evalúa los planes de acción y las soluciones en busca de su optimización.

4. Función colaborativa: El responsable de comunicación interna necesitará crear espacios de encuentro y acercamiento entre áreas, entre personas. Buscará sensibilizar, convencer antes que imponer. Necesitará crear conciencia de responsabilidad compartida, de intercambio, de buenas relaciones humanas, de una cultura de calidad total y de innovación.

Desde este punto de vista, puede realizar una labor de apoyo en la consolidación de un tipo de cultura y una labor de apoyo a la gestión del conocimiento y de la innovación.

h. **Gestionar, localizar y retener el talento**

- Apoyo en ideas, propuestas relacionadas con planes de formación ligados a la comunicación
- Propuestas para **programas de formación con diferentes propósitos**. Por ejemplo: formar a los trabajadores en temas de protocolo y uso de redes sociales, entrenar al personal en situaciones de crisis, preparar al personal para un cambio, formar a líderes en habilidades de comunicación, etc.

- i. **Gestionar el conocimiento organizacional y el trabajo en equipo**
 - Organizar sesiones informativas, reuniones en cascada aprovechando los recursos que nos ofrecen las nuevas tecnologías.
 - Fomentar la transferencia de conocimiento importante y útil para las necesidades actuales del negocio.
 - Generar temas de conversación en los canales online que fomenten nuevas ideas y la participación de los colaboradores.

- j. **Fomentar una cultura de creatividad e innovación**
 - Fomentar la creatividad y la mejora de procesos a través del buzón de sugerencia o cualquier otro medio de comunicación, para optimizar el producto o servicio que ofrece la empresa.

 - Fomentar la creación de equipos de alto rendimiento: investigación, calidad, creatividad, innovación, solución de problemas, otros temas.

- k. **Promover investigaciones cuantitativas y cualitativas**
 - Idear encuestas y estudios para diagnosticar la apertura al cambio digital.
 - Participación en el diseño de encuestas 360 grados.
 - Diseñar estudios de responsabilidad social interna.
 - Etc.

5. Función evaluadora:

I. Gestión de auditoría Evaluación y mejoras

- Cuidar la eficacia de todos los canales oficiales de comunicación en el proceso de comunicación: mensajes, contenido, feedback.
- Evaluar la mejora del impacto de los mensajes y canales.
- Realizar propuestas para optimizar los canales de comunicación implantados.

Seguimiento del impacto de los canales oficiales

- Realizar auditorías de información y comunicación.
 - Asesoramiento para mejorar la eficacia de la implantación del social media.
 - Seguimiento del contenido generado por líderes y otros colaboradores claves en las redes sociales destacando las mejores contribuciones.
 - Seguimiento del cumplimiento de protocolos de comunicación digital (reglas de juego) en las redes sociales por parte de los empleados.
 - Seguimiento de contenidos en material impreso y en soportes digitales: página web, blogs, Facebook, Twitter.
 - Seguimiento de la calidad y gestión de la Intranet: boletines de noticias, podcasts, vídeos, wikis, correos electrónicos de voz, foros, feeds de noticias.
- Garantizar el uso eficaz y la inversión en otros canales de comunicación internos: revista interna semestral impresa, reuniones semestrales, etc.

Paul Capriotti establece un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, 1998):

- 1. Nivel Relacional**, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- 2. Nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- 3. Nivel Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- 4. Nivel Actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca

crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

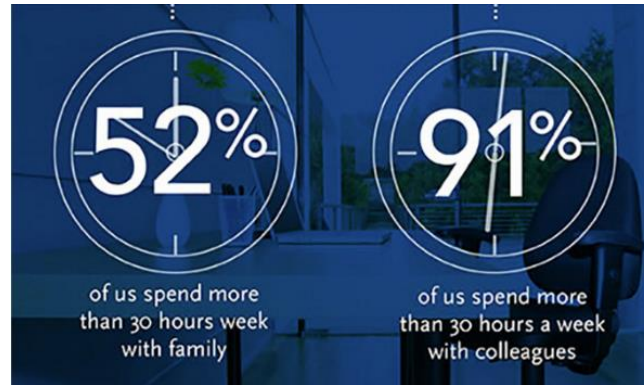
2.2.5. Beneficios de la comunicación interna

Una estrategia formal de la comunicación interna puede ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos generales y compartir su misión, valores y visión con sus colaboradores. Puede llegar a aumentar la productividad de los trabajadores, mejorar la satisfacción, crear un sentido de comunidad y solidificar la lealtad y la confianza de los trabajadores. Además de estos beneficios, una estrategia de comunicación interna también puede ser valiosa de las siguientes maneras.

- 1. Mejora del compromiso de los colaboradores:** Una estrategia sólida de comunicación ayudará a los colaboradores a entender cómo encajan dentro de la empresa. Cuando los trabajadores sienten que su voz es escuchada, sienten que son valorados o como si fueran una parte importante del equipo. Como resultado, contribuirán más y pondrán el esfuerzo adicional a su contribución.
- 2. Mayor cantidad y contenido de calidad para su programa de promoción:** El contenido de calidad es una de las principales facetas de un sólido programa de defensa de los empleados. Sin ella, sus iniciativas de promoción se establecen para fracasar. Tener una estrategia sólida de comunicación interna permite un flujo de información más definido y menos restringido entre los trabajadores. La comunicación es “la cosa” que obtiene el colaborador con el contenido que puede utilizar y compartir.
- 3. Mejores líderes dentro la organización:** La comunicación es necesaria para que los líderes ejecuten su papel correspondiente. Permite entender mejor las necesidades de sus colaboradores y puede ayudarlos a satisfacer sus necesidades. También puede jugar un papel importante en los líderes que son capaces de inspirar, motivar y comprender continuamente a sus trabajadores.
- 4. Construyendo un sentido de comunidad:** Las relaciones abiertas con los trabajadores se forman a través de una comunicación fuerte. Cuando las relaciones entre los colaboradores y la gerencia se basan en una comunicación abierta y honesta, puede fomentar la confianza en el liderazgo, lo que, a su vez, construye un sentido de comunidad.

Un infográfico de Globoforce explica cuánto tiempo pasamos

juntos en el trabajo y la importancia de construir una comunidad.



Leyenda. 52% - 30 hrs x sem. c/ familia y el 91% 30 hrs x sem. c/ colegas de trabajo. Fuente: Globoforce work human.

Una estrategia de comunicación da a los trabajadores un sentido de dirección cuando se trata de interactuar con sus compañeros. Esto no sólo refuerza el vínculo entre ellos, sino que también puede ayudar a llevar la comunicación interdepartamental.

- 5. Mayor probabilidad de alcanzar las metas de la organización:** Una buena comunicación permite a los trabajadores ser más educados con su trabajo y la empresa en su conjunto. Esto coloca a los colaboradores a estar directamente involucrados en el proceso de toma de decisiones. Eso puede ayudar a tener sentido acerca de cómo ellos encajan dentro de la empresa y cómo contribución de los trabajadores está ayudando a cumplir sus objetivos organizacionales.

2.2.6. Clima Organizacional

Según Estrada, el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Estrada, 2009)

2.2.6.1. Dimensiones del clima

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional. (Rodríguez 1999)

Pese a que existen 4 estudios que nombran diferentes factores que miden las dimensiones del clima. Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se ha elaborado cuestionarios que posteriormente y a través de análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

Liker considera 8 dimensiones (Sandoval, 2004):

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de la comunicación. La naturaleza de los tipos de la comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los proceso de influencia. La importancia de la interacción superior / sub ordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisión. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reporte de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así la formación deseada.

Debido a la gran cantidad de conjunto de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas. (Becerra, 2010)

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

2.2.7. Cultura organizacional

2.2.7.1. Definición

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Estrada, 2009)

2.2.7.2. Funciones

Robbins señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Guadalupe menciona las siguientes funciones:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas,

- etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
 - Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
 - Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
 - Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

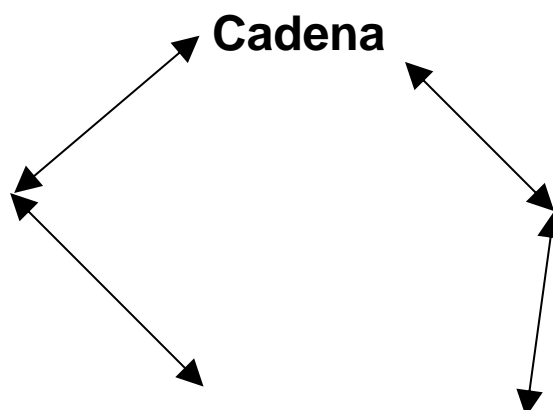
2.2.8. Redes de comunicación interna

La terminología entre redes de comunicación, flujos de comunicación clases de comunicación y la direccional de la comunicación interna, es compleja y en algunos casos muy parecidos y esto da pie a que confundan y se entremezclen las informaciones.

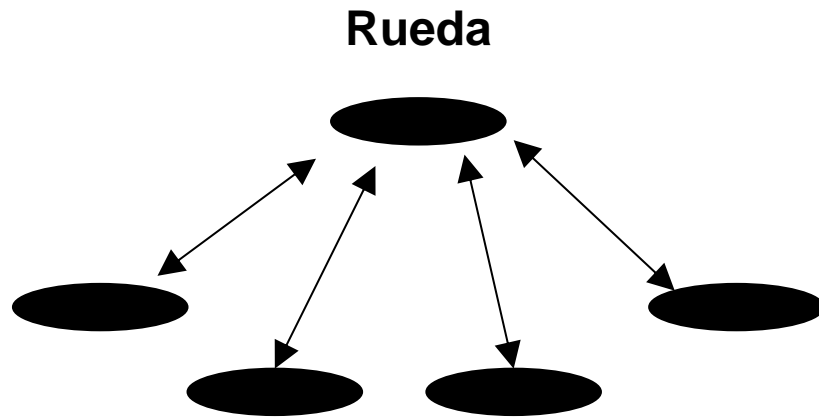
Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal. (Lunenburg, 2011)

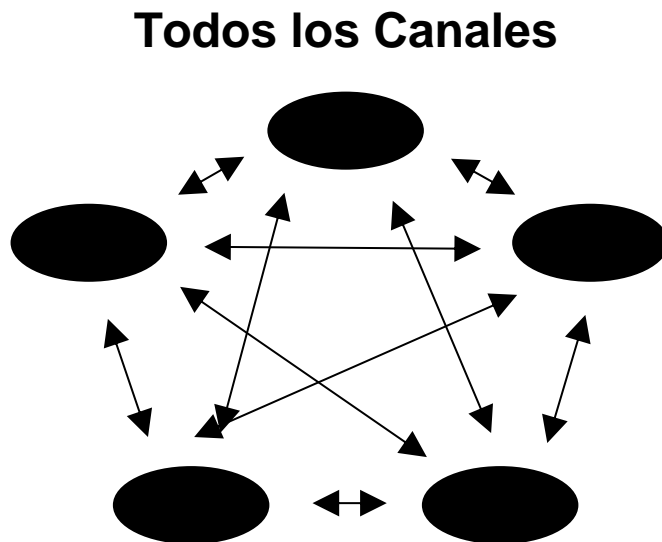
2.2.8.1 La Cadena, sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.



2.2.8.2. La rueda, se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.



2.2.8.3. Toda la red del canal, permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una

respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo, el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo y organización, les muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Para entender este punto debemos saber que una red (*Network*) es un conjunto de nodos interconectados por líneas de transmisión, cuya función consiste en lograr que todos los elementos conectados a ellas puedan establecer comunicación. Este es el caso del internet, red de redes, la cual está compuesta por tres tipos de redes: las de columna vertebral de alta velocidad (MSFNET, MILNET), las de nivel intermedio (red universitaria y empresas) y las de fragmentos (LAN individuales).

Jesús García afirma que una red es un grupo que, de acuerdo con pautas establecidas, mantienen relaciones e interacciones estables y permanentes. Estas pautas que rigen la interacción (es decir, determinan el hecho de la comunicación interpersonal) y la interacción misma, no son siempre patentes. La estabilidad de las relaciones permite obtener resultados e incluso predecir el comportamiento futuro. La conducta comunicacional es repetitiva, está sujeta a pautas y, por consiguiente, puede ser analizada e investigada para explicar sus fenómenos observables. (García, 2007)

Jesús García explica algunas estructuras más características:

2.2.8.4. Cadena, Cadena: La red presenta una estructura lineal continua de modo que cada elemento está interconectado y se comunica con otros dos, exceptuando los elementos extremos, que, por no cerrar circuito, solo se comunican con uno.

En las redes informáticas locales de la empresa (al servicio de la comunicación interna) equivale a esta estructura la red de tipo bus, abierta como ella en sus extremos. En la arquitectura de redes informáticas esta estructura se da en el caso de la interred. Las diferentes redes que la componen se conectan por medio de enrutadores: la red A con la B, esta con la C, y así sucesivamente, pero esto no significa que la A está conectada con la C.

- 2.2.8.5. <<Y>>:** Muestra una estructura trirradial, cuyo elemento central está interconectado y se comunica con el primer elemento o eslabón de los tres radios. Por lo que respecta al resto de los elementos, cada uno se comunica con otros dos, excepto los elementos extremos de cada radio, que, por no cerrar circuito, solo están conectados a uno.
- 2.2.8.6. Rueda:** Es un desarrollo de la estructura anterior, de la que difiere por un número superior y variable de radios. El elemento central en el que éstos convergen está interconectado y se comunica con el primer elemento de cada radio. En cuanto a los elementos restantes, cada uno se comunica con dos, exceptuando los elementos extremos, que, por no cerrar circuito, solo se comunican con uno.
- 2.2.8.7. Círculo o anillo:** Esta estructura está configurada por una línea simple, curva y continúa de modo que cada uno de sus elementos se interconecta y comunica con otros dos, cerrando el circuito. La estructura en círculo o anillo es propia de una red cerrada por lo que, a diferencia de las estructuras anteriores, puede circular un único mensaje (el testigo). Presenta, sin embargo, un inconveniente. Un elemento o nodo puede monopolizar la red, ya que los elementos restantes deben esperar a que el nodo emisor libere el único mensaje o testigo.
- 2.2.8.8. Estrella:** Es una estructura que, como la anterior, permite que sus elementos cierren circuito, pero difiere de ella en su mayor complejidad. La conforma una línea quebrada, cuyas rectas doblan el número de puntas de la estrella que configura. Cada uno de todos sus elementos está interconectado con otros dos. En las redes locales de la empresa la estructura estrella es más compleja y costosa, pero ofrece un mejor rendimiento. Los intercambios están mejor organizados y son más eficaces, ya que están supervisados por un controlador.
- 2.2.8.9. Comcon:** Es la única arquitectura que permite la interconexión y comunicación de todos los elementos con todos. La estructura Web o tela de araña permite la configuración de redes extendidas o redes locales, conectadas a través de la red telefónica o de líneas especializadas, unas son redes privadas (ofrecen acceso únicamente a ordenadores de una sola empresa u organización), otras comerciales (solo para los miembros que paguen una cuota) y otras, en fin, públicas (cualquier persona u organización provistas de un PC y un módem pueden conectarse, pagando únicamente el coste de las comunicaciones). La red extendida más importante y

conocida es internet, originada en los Estados Unidos, inicialmente dedicada al intercambio de informaciones entre los centros de investigación y las universidades y hoy abiertas a todo el mundo. La utilización de *Web Browser*, a pesar del número de plataformas y de bases de datos utilizadas. (García, 2007)

En relación a este punto se puede entender que toda la organización de la empresa constituye una red de redes, de comunicación y de actividades. Una organización eficiente es la que permite y facilita que en última instancia los flujos de comunicación y de tareas respondan al modelo Comcon (en donde todos se han comunicado con todos). El evento o acontecimiento, objeto y resultado de la comunicación interna en la organización, muestra el aspecto doble de “mensaje” compartido y “tarea” compartida. En la interacción reside propiamente la ventaja estratégica y competitiva de esa doble comunicación, que se materializa en el logro de resultados con un considerable ahorro de esfuerzo, de competencias individuales, eficacia, tiempo y dinero.

Se puede concluir diciendo que la comunicación es clave fundamental para todo tipo de empresa y que debe ser parte de la gestión organizacional.

Así mismo, queda claro que la comunicación interna es tan importante como la comunicación externa, ya que las personas de interés para la empresa son los trabajadores de la empresa, y ellas son la mejor publicidad al salir de ahí. Está de más decir que toda comunicación interna, debe tener un plan de comunicación anual y evaluaciones dentro de la empresa para ver si está desarrollando conforme al plan, en caso contrario ver la solución a ello.

Es por ello que cada organización adopta su propio método de comunicación, que se tiene como respaldo los mensajes, medios por el cual se van a transmitir y el que tipo de comunicación que se va a realizar (formal, informal, etc).

El principal objetivo de una comunicación interna es apuntar al trabajador, es importante que el colaborar tenga un buen clima laboral y fuerte cultura de organización

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

La cafetería *Coffee Art* brinda a sus clientes chiclayanos la cultura del café a través de sus productos, ofrece al público café instantáneo como también venta de granos de café. Así mismo *Coffee Art* busca brindar productos que puedan acompañar a su principal producto, como por ejemplo; frappes, cappuccino, jugo de frutas de la estación, dulces y comidas saladas.

Actualmente la cafería se basa de sus ofertas en un servicio integral con precios competitivos y con una continua mejora en la gestión y representación de sus productos en beneficios a sus clientes.

3.1. Características de la investigación

Enfoque cualitativo

El presente trabajo es una investigación cualitativa ya que describiremos, observaremos e interpretaremos los resultados con ayuda de entrevistados.

Como menciona Sampieri (2003), este tipo de investigación busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información, utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación.

LeCompte (1995), afirma que este enfoque extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, registros escritos, fotografías, audio, películas, etc.

Tipo de Investigación Cualitativa: descriptiva

Consiste en observar y describir el comportamiento de un sujeto o de alguna situación sin influir sobre él de ninguna manera. Además, se basa en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Modelo: Fenomenológico

Se basa de un modelo fenomenológico pues no se está partiendo de ninguna teoría, si no de lo que se podrá observar en la realidad, en este caso en las instalaciones de la cafetería *Coffee Art*.

3.2. Selección de escenario

La investigación se llevará en las instalaciones de la cafetería de *Coffee Art*, ubicada en la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, Perú.

3.3. Selección de participantes

Para la presente investigación, se contó con la experta en comunicación interna, la vicedirectora de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, Alejandra Rivera Raffo, con los co-administradores de la cafetería *Coffee Art* y por último al gerente regional de operaciones Starbucks Perú.

En cuanto al público interno, se realizaron encuestas a los mismos trabajadores de las distintas sedes que cuenta la cafetería *Coffee Art*.

Los instrumentos fueron aplicados de la siguiente manera:

Se hicieron entrevistas, a la vicedirectora de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, al gerente regional de operaciones y a los co-administradores de la cafetería *Coffee Art*.

También se aplicaron encuestas al público interno, los trabajadores, pues son las personas más cercas a la empresa, con la finalidad de obtener mayor información para la investigación.

3.4. Estrategias de recogida de la información - instrumentos

Análisis documental: Operación que consiste en examinar un documento para encontrar sus elementos esenciales y las relaciones entre ellos. Castillo (2004)

Ficha de observación: conocer la manera como se desarrollan las actividades y los resultados de ellas.

Guía de entrevista: preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Sabino, (1992. p:116)

Cuestionario: Una serie de preguntas relativas a una temática, para obtener información y registro de datos. Hurtado (2000)

Tabla y/o mapa: Convertir el documento en un verdadero mapa, con fragmentos claros y señalamientos adecuados, de tal modo que el lector obtenga con facilidad el beneficio de su contenido. Gonzales (2005)

3.4.1. Técnicas de información

Análisis documental: Se utilizaron todas las herramientas de la empresa *Coffee Art* en donde aparezca su logro corporativo, con la finalidad de recoger información y contrastar la relación de ésta con la comunicación interna.

Observación directa: Se desarrolló el análisis de la cafetería *Coffee Art*, tomando como guía cuatro aspectos principales; la lista de frecuencia, lista de cotejo o chequeo, registro anecdótico y cuaderno de protocolo. Con conforme a esto se pasó a observar la interacción que tenían los colaboradores dentro de su área de trabajo y con el público. Adicionalmente se hizo un análisis documental de la empresa.

Entrevistas: Este tipo de entrevista es destinada a explorar y profundizar en temas generales en función a nuestro análisis. Por supuesto, la idea es ahondar nuestra observación, la cual está enmarcada en analizar la comunicación interna de la empresa, así como también darnos cuenta el grado de comunicación tienen.

Encuestas: Se aplicó a todos los colaboradores de *Coffee Art*, con el fin de recolectar la información y poder verificar sus respuestas con las entrevistas dadas.

Mapeo de público: Se realizó una tabla y/o mapa de la cafetería, en el cual consigue diferenciar los distintos tipos de targets o públicos objetivos de *Coffee Art*, centrándose así en los más importantes para la consecución de los objetivos.

3.5. Técnicas de análisis de información

Con el objetivo de obtener más información acerca de los puntos de vista y la percepción acerca de la cafetería *Coffee Art*, los instrumentos utilizados son: dos entrevistas a los encargados de las tiendas (a la administradora Verónica Vásquez y co-dueño Julio Uriarte), a una entrevista expertos, a la vicepresidenta de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, Alejandra Rivero Raffo, además se contó con la entrevista del gerente regional de operaciones de Starbucks Perú, Juan Luis Loyola. Adicional a esto, se realizaron encuestas a los colaboradores de las 4 sedes de la cafetería y por último se pasó a realizar una guía de observación directa.

En un primer momento, se investigó acerca de la cafetería con la finalidad de obtener más información acerca de esta y de manera que podamos evaluar si existe un canal de comunicación.

La finalidad de aplicar dichos instrumentos es para adquirir información válida y sobretodo viable para su posterior procesamiento y análisis. Además, nos ayudará a obtener diversas conclusiones que servirán para la investigación.

3.6 Objeto de estudio

El objeto de estudio en nuestra tesis es la empresa *Coffee Art* y analizaremos como es la comunicación interna de la cafetería.

3.6.1 Historia de la empresa

Coffee Art nace el 11 de febrero del 2015, cuando Fernando Uriarte (Gerente General) quien trabajaba para PROASSA, empresa exportadora de café, elaboró un proyecto en el que un grupo de pequeñas tiendas vendedoras de café recién tostado y molido al momento, pudieran convertirse en una especie de Coffee Shop, emulando así a las tiendas de café italianas; esto como respuesta a la problemática de rentabilizar la comercialización del café tostado. El proyecto no fue aprobado por la empresa, sin embargo, decidió llevarlo a cabo de manera personal, con financiamiento de PROASSA y junto con su hermano Julio y su esposa Verónica, pusieron manos a la obra. Al comienzo del negocio los encargados de la elaboración y atención al público lo hacían ellos, pero un año y medio después de probada la teoría, conformaron una nueva sociedad con PROASSA y nace así: Industria *Coffee Art* SAC.

3.6.1.1 Expansión local

El objetivo global de la empresa fue establecer a *Coffee Art* como la marca más reconocida a nivel nacional. Esta meta ambiciosa requería una estrategia de crecimiento agresiva, y en 2017 los dos principales factores de crecimiento fueron la

expansión de dos locales más en Chiclayo, teniendo ahora 04 (Cuglievan, Alfredo Lapoint, Vicente La Vega y Santa Victoria).

- *Expansión de centros de venta*

Coffee Art comenzó primero en un pequeño local, en las calles principales de Chiclayo (Av. Cuglievan #1329), abriendo el 11 de febrero del 2015, teniendo como principal competidor directo a Starbucks y como competidores indirectos a Iphi, Tostado, Café 900. El local abrió con la idea que el café sea de paso, un “café viajero” fue así que el negocio empezó a crecer y comenzó a tener aceptación de la gente, es así que para el 2016 abrieron su segunda tienda, igual que la anterior en el centro de la ciudad, esta tienda comenzó a ser la sede principal, para inicios del 2017 abrieron dos tiendas más. La meta de la empresa es crear una cultura de café.

- *Innovación de productos*

El segundo factor de crecimiento era la innovación de producto. Internamente, este factor era considerado el más significativo en el crecimiento de las ventas. Es así que la cafetería *Coffee Arte*, maneja dos elaboraciones principales, la venta de esencia de café y el café aromatizado (chocolate, amaretto y vainilla)

- *Productos en la tienda*

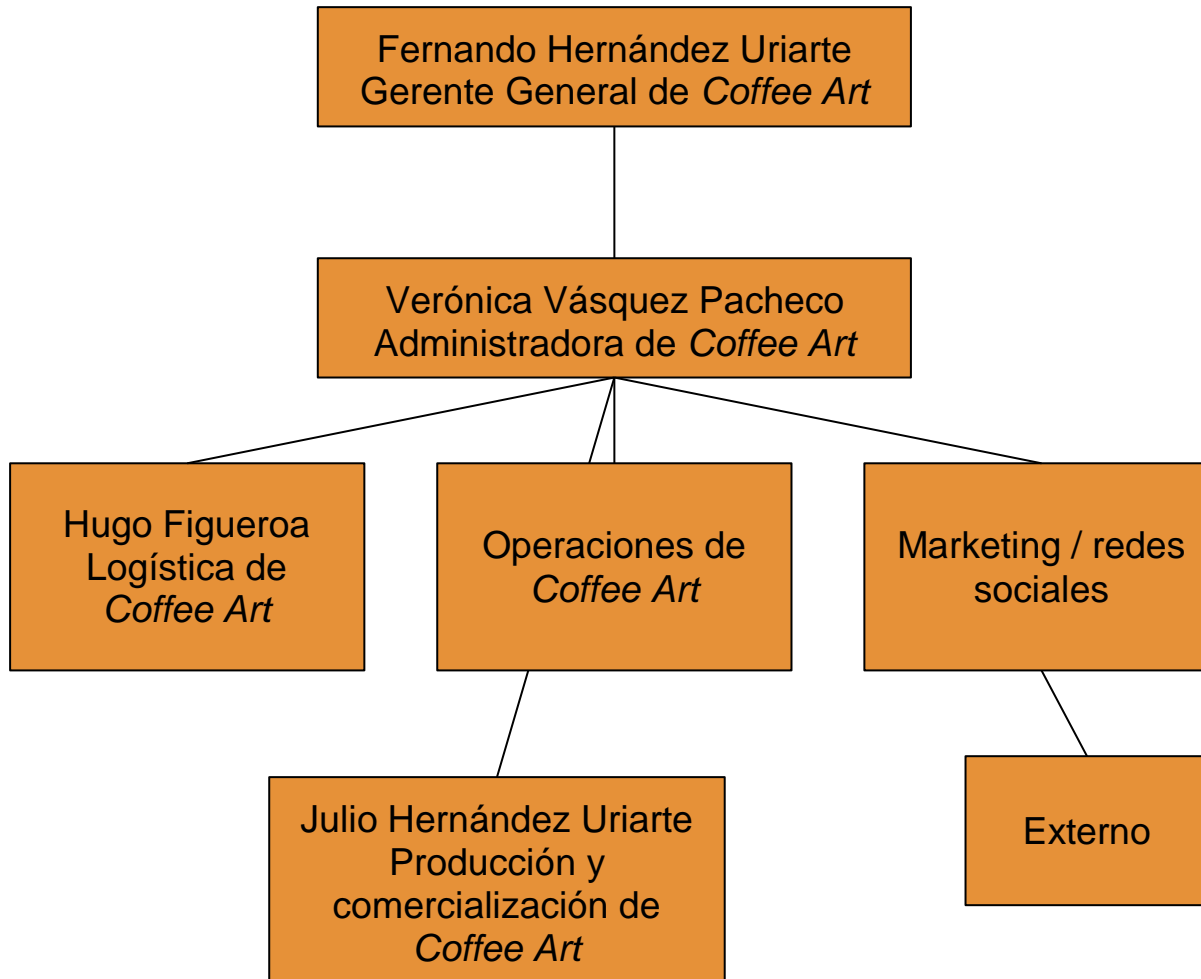
Entre la variedad de productos que ofrece *Coffee Art* en cada uno de sus establecimientos, el café es uno de sus principales fuertes, trabajan de la mano con el café Femenino – Gourmet, producto de PROASSA.

Junto con el café, presenta otras opciones como los frappes, cappuccino, jugo de frutas, dulces y comidas saladas.

Estructura orgánica y funcional

La cafetería *Coffee Art* está compuesta por la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DE *COFFEE ART*



*Fuente: *Coffee Art*

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4. 1. Análisis de la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*.

4.1.1. Análisis de entrevistas

Se hicieron cuatro entrevistas a la vice presidenta de Asociación Peruana de Comunicación Interna, al gerente regional de operación Starbucks Perú y los co-administradores de la cafetería *Coffee Art*.

Cada entrevista tuvo como finalidad obtener información sobre la comunicación (vicepresidenta de la APCI y gerente regional de Starbucks). Así como también puntos de vista de los mismos administradores de la cafetería, con el fin de obtener información de primera mano de los jefes.

Entrevista a la administradora, Verónica Vásquez y al jefe producción y comercialización además de administrador de *Coffee Art*, Julio Uriarte.

Preguntas	Entrevistados	Respuestas
Describe a qué se dedica <i>Coffee Art</i>	Verónica Vásquez	Es una empresa de café, que se dedica a todo el proceso de este desde la compra, tostado, distribución al por mayor y menor en las tiendas,

		<p>elaboración de bebidas a base de café y productos artesanales como es la esencia del café. Todo lo que es el desarrollo del café, en cada uno de sus sedes.</p>
	Julio Uriarte	<p>Ofrecer una calidad de café diferenciada a la ya existente en el mercado, damos un servicio de ventas de café especial tanto para tomar dentro del establecimiento como fuera de él. Incluso tenemos servicio de delivery para aquellas personas que no pueden llegar a nuestro local</p>
¿Cuál es la misión o razón de ser de la empresa?	Verónica Vásquez	<p>Poder llevar un café de calidad a todas las personas y crear una cultura de café.</p>
	Julio Uriarte	<p>Llegar a la mayor cantidades de hogares posibles en la ciudad de Chiclayo como primera instancia, porque queremos compartir la cultura del café, un café que es cultivado acá en Perú (nororiente)</p>
¿Cuál es la visión, las metas u objetivos de la empresa?	Verónica Vásquez	<p>Básicamente en el desarrollo de la visión, hemos querido plasmar a <i>Coffee Art</i> como un espacio entre su casa/trabajo donde puedas venir a desarrollar ciertas actividades, encontrar un espacio donde las personas puedan compartir. Esa es la visión con lo que queremos hacer con la cafetería, con las tiendas. Y las metas y objetivas, ser la tostaduría o/y la cafetería más grande, empezando por el norte.</p>
	Julio Uriarte	<p>Posicionarnos como una empresa que cuando la gente se refiera a un café haga referencia a <i>Coffee Art</i></p>
	Verónica Vásquez	<p>Somos 20 empleados en las 4 sedes.</p>

<p>¿Cuántas personas trabajan en la empresa?</p>	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Ya somos más de 20, seremos unos 22.</p>
<p>¿Cuáles son las áreas con las que cuenta? Y ¿Cuántas personas hay en cada área?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>A baritas (1 por tienda), que son básicamente los principales del negocio, son personas que se vienen capacitando hace dos años y medio con nosotros, desde que abrimos el negocio. Área de cocina (lapoint y santa victoria), el área de logística que básicamente se desarrolla en lapoint, sede principal de almacenamiento y abastecimiento de todas las tiendas, área administrativa, área de producción (encargado del tostado del café, preparación de las esencias) y el personal en línea, que son chicos encargados</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Gerente General: Fernando Uriarte Administración: Verónica Vásquez y Julio Uriarte Luego los encargados de cada tienda (Katia / Carmen / Verónica y yo)</p>
<p>¿Los trabajadores conocen a quienes ocupan otros puestos en la empresa? ¿Los trabajadores se conocen entre sí y saben qué puesto ocupa cada uno?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Sí todos nos conocemos. Básicamente al inicio hemos estado rotando a todos los trabajadores, pero ya desde hace tres meses ya a cada uno fue asignado a una sede en especial.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Sí, desde un inicio se hace una pequeña inducción a los trabajadores para que conozcan</p>

		<p>quien está a cargo en cada sede y saber a quién acudir.</p> <p>Hasta la fecha, tenemos el 95 % ya que han ingresado dos personas nuevas a trabajar con nosotros.</p>
<p>¿El personal conoce a las funciones y responsabilidades de los departamentos de la empresa?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Claro cada uno al ingresar, más las capacitaciones que se ha tenido y bueno tratamos de hacer reuniones mensuales, tratamos de fijarnos las metas, proyecciones o simplemente renovar o recordar de todo lo que es <i>Coffee Art</i> y hacia dónde vamos. A ellos se una normativa interna y un manual de funciones para más o menos vayan conociendo en que se van a desempeñar.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Sí, lo tienen claro. Es cosa de todos los días, después de cada cierre o apertura, conocen sus funciones. Igual estamos mejorando los aspectos de atención al cliente.</p>
<p>¿Los trabajadores conocen la historia de la empresa?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Sí, las mismas capacitaciones que contamos un poco el inicio de la empresa.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Sí, todos pero en especial los chicos que vienen trabajando con nosotros desde que abrimos, ya que ellos lo han vivido.</p>
<p>¿Cuál es el procedimiento que se sigue cuando se</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Primero se hace un requerimiento, una convocatoria, ya sea por la página o de manera verbal para poder realizar una entrevista, posteriormente a todos</p>

<p>quiere contratar a alguien?</p>		<p>los que hayan llegado a la convocatoria en una determinada fecha, por ejemplo; un miércoles por la mañana de todos se reciben los curriculum, se hace una entrevista, preguntas básicas, como de repente, si saben o conocen algo del café o en qué área se han desempeñado; nos interesa mucho siempre personas proactivas, que puedan traer nuevas ideas y también jóvenes. Tenemos un perfil entre 18 a 25 años de edad, generalmente son universitarios (no es indispensable), acá la mayoría de chicos con universitarios que trabajan. Segundo, luego de la entrevista se pasa por un proceso evaluativo con los socios, que seríamos Fernando, Julio y yo, y decidimos a quién de esas personas convocar para el trabajo.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>En un inicio nos centramos en las mujeres, ya que ellas suelen tener mucho más carisma. Luego decidimos abrirnos un poco más para que ellos que quieren aprender un poco más de café. Pero ahora contratamos más universitarios, ya que es una manera de ayudarlos a independizarse, sean hombre o mujer. Tiene que ser personas con muchas ganas de aprender.</p>
<p>¿Se les proporciona algún tipo de curso de inducción o introducción?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Sí, bajo una semana están a cargo de la persona responsable de la tienda. Por ejemplo; si la convocatoria ha sido para baristas, se le induce en todo lo que es preparación de bebidas; cómo las preparamos, etc. Pero siempre bajo la supervisión del encargado de tienda y en cada local hay un responsable, esto es por una semana.</p>

	Julio Uriarte	Sí.
¿Cómo está conformado el reglamento interno de la empresa?	Verónica Vásquez	Gerente General: Fernando Hernandez Uriarte. Administradora de tiendas: Verónica. Área de producción y logística: Julio Hernández Uriarte Bajo de esto, las personas encargadas de cada tienda que son las que supervisan, en cuglievan una persona, lapoint, santa victoria y vicente la vega, una persona encargada. Y debajo de esta está el personal en línea, mozos, meseras y cocina.
	Julio Uriarte	Sí, tenemos pero ahora no recuerdo.
¿Los trabajadores tienen conocimiento de la reglamentación y las políticas de la empresa?	Verónica Vásquez	Sí, ellos al momento de ingresar firman una normativa interna donde se les especifica sus derechos como sus deberes. Es bastante específica, por ejemplo; en tardanza que pasa, en que consta su uniforme, su hora de ingreso y salida, ante alguna falta que es lo que pasa, los tipos de sanciones, remuneraciones y bonos que tratamos de incentivar.
	Julio Uriarte	Sí a todos se les da un archivos con contenido de la misión, visión, objetivos de la empresa, etc.
¿Se les proporciona capacitación continua a los trabajadores? ¿Con que frecuencia?	Verónica Vásquez	Tratamos de hacer una reunión mensual, cada fin de mes, lo hacemos para establecer metas cumplidas, si se llegó o no a la meta y también resolver algunos asuntos pendientes, volver a informar las funciones, si todo está yendo bien, el tema de la cocina hacer una retroalimentación de los productos que hay, las cosas que ellos quisieran mejorar en las tiendas. Básicamente esas reuniones son como un foro, porque cada

		<p>empleado se puede manifestar y puede decir lo que le parece. Luego se establece una agenda para el próximo mes y ver cuáles son las metas.</p>
	Julio Uriarte	<p>Todos los días, siempre estamos nosotros aprendiendo de ellos como ellos de nosotros.</p>
¿De qué depende que se les capacite?	Verónica Vásquez	<p>Las reuniones básicamente las hacemos acorde a las metas del mes, a los problemas que han surgido ese mes, las soluciones y a preguntar a cada uno de los chicos desde la historia de la empresa o a veces les hacemos preparar la bebida en ese momento, para básicamente poder retroalimentar todo y poder mejorar. Existe una agenda previa que se les pasa a todos para que vengan listos y puedan traer sus anotaciones y luego de ello se les entrega una hoja donde está plasmado todo lo que se ha dicho.</p>
	Julio Uriarte	<p>Todas las personas que ingresan son capacitadas, se les instruye para que puedan realizar el trabajo al igual que sus demás compañeros. Y para la capacitación continua no tiene un porqué, es afianzar y perfeccionar los conocimientos.</p>
¿Cada trabajador conoce completamente sus funciones y responsabilidades de su puesto?	Verónica Vásquez	<p>Sí, lo básico firman la normativa. Luego la diferencia encarga de caja, de tienda o de una persona que solo viene a trabajar 4 hrs. (que también tenemos part time) a ellos es un trabajo mucho más específico en los que es preparación de bebidas y atención al cliente y un full time, ya desarrolla caja, apoyo de cocina, compras, logística y un etcétera de cosas que se van desarrollando según su modalidad</p>

		de contrato pero eso no está especificado pero en la normativa interna sí, si vas hacer atención personalizada al cliente o servicio en línea o preparación de bebidas o cocina. La diferencia sería si cubre las 8 hrs. Se le va rotando en la mayoría de áreas.
	Julio Uriarte	Sí, todos manejan esa información.
¿Qué se espera del trabajo de cada uno?	Verónica Vásquez	Buscamos la proactividad de la persona, que nos pueda traer ideas nuevas, que tenga incentivo personal, promueva un ambiente laboral agradable. Nosotros brindamos un ambiente bastante familiar, un clima laboral familiar, donde ellos nos presentan sus ideas y nosotros vemos la forma de como condicionarse para que sean productivas para la empresa.
	Julio Uriarte	Que se sientan como en casa y que traten al cliente por lo que es, la persona más importante del establecimiento.
¿Tienen conocimiento los empleados de los que se espera del trabajo de cada uno?	Verónica Vásquez	Sí, en cada reunión que tenemos les hacemos saber que nosotros somos una familia y que vamos a una sola meta. Tanto el bienestar de ellos como el de nosotros, siempre le recalcamos “si a ustedes les va bien a nosotros nos va a ir bien” y eso ellos lo tienen bien en mente, así es que cada idea o cada cosa en mente ellos no dudan en decirlo, existe bastante confianza.
	Julio Uriarte	En realidad sí, lo comentamos siempre. No sólo formamos baristas sino también líderes.
¿Cuáles son los parámetros bajo los	Verónica Vásquez	Bueno las metas, primera el monto en físico que tiene que llegar cada tienda cada fin de mes, segunda, los productos

<p>cuales se evalúa el desempeño y eficacia? ¿Conocen los trabajadores estos parámetros?</p>		<p>vendidos, tercero; las horas trabajadas de cada uno y por último, la atención al cliente (ítem que se viene evaluando constantemente).</p> <p>Los trabajadores no conocen específicamente de estos parámetros, básicamente son los encargados de las tiendas que manejan eso.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Nos centramos siempre en las ganas de aprender, de cuando una persona te pregunta y te pregunta.</p> <p>Sí, los chicos conocen estos parámetros.</p>
<p>¿Cuáles son los recursos que se les proporciona a los trabajadores para realizar su trabajo?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Primero la capacitación, les brindamos el conocimiento, las técnicas.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Cuentan con un ambiente adecuado, el establecimiento se presta a realizar bien su trabajo. Tienen un ambiente confortable para trabajar.</p>
<p>¿Cómo se comunica con los trabajadores? ¿Cómo se comunican los trabajadores entre sí?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>El medio más rápido que tenemos es el Whatsapp, tenemos grupos de cada tienda y de los encargados de estas, de marketing, que es un asesor externo, con los chicos que laboran como part time y de todos. Por este medio es el más rápido y más eficaz.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Tenemos un grupo cerrado de WhatsApp.</p>
	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>El WhatsApp y correos para el área administrativa.</p>

<p>¿Con qué medios de comunicación cuenta? ¿Están capacitados para usarlos?</p>	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Redes sociales principal medio con nuestro público, tenemos Facebook, Instagram.</p>
<p>¿Organizan actividades sociales y deportivas fuera del horario de trabajo?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Para eventos especiales, como fue para el día del padre, para la instalación de un pequeño bono que íbamos a dar por tienda, para este se hizo una pequeña cena para premiar a los trabajadores que habían llegado a esa meta.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Sí, realizamos actividades extras y además asistimos a actividades como parrilladas, etc</p>
<p>¿Qué tan frecuente realizan estas actividades? ¿Cómo informan a los trabajadores de estas actividades?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Una vez mensual se había quedado.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Quizás una vez al mes y lo avisamos a través del grupo.</p>
<p>¿Cuál es la respuesta de los trabajadores ante estas actividades?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Es buena. Siempre están aptos para poder colaborar, al igual que nosotros.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Se sienten muy contentos, ya que para ellos <i>Coffee Art</i> es una familia. Desde que formamos la empresa nos centramos en eso.</p>
<p>¿Cree que existan rumores entre los trabajadores? Y</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Sí, siempre hay en cada tienda, pero ese el labor del encargado de tienda de poder solucionar ese tipo de problemas. Lo que menos queremos es que haya un clima laboral malo, siempre tratamos de</p>

<p>¿Cómo contrarrestar estas rumores?</p>		<p>traer a las dos partes, escucharlas y buscar una solución favorable.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Siempre hay y de todo tipo. Acorrido un par de veces y lo contrarrestamos escuchando a ambas partes.</p>
<p>¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo? ¿Cómo es la relación que lleva con los demás trabajadores?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Lo tomamos con mucha importancia, se vuelve una angustia para los trabajadores cuando este no es no agradable. Queremos que el ambiente el trabajo pueda permitir desarrollar sus actividades y creo que es eso, nosotros nos distinguimos por tener un clima laboral bastante bueno.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Siempre brindamos confianza, el ambiente de trabajo es bien ameno, ellos pueden adecuar sus horarios al trabajo (ya que algunos estudian y trabajan.</p>
<p>¿Mantiene contacto personal con cada uno ellos?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>Sí, siempre nos mantenemos en contactos con todos. Sabes cosas personales de ellos y esto nos permite ayudarlos. Nos tenemos en confianza.</p>
	<p>Julio Uriarte</p>	<p>Sí, muchas veces converso con ellos. Siempre hay una comunicación constante.</p>
<p>¿Cómo motivar a sus trabajadores? ¿Existe el pago por comisiones?</p>	<p>Verónica Vásquez</p>	<p>A través de bonos y la confianza que tú le puedas dar para que puedan presentarte sus ideas. Por ejemplo; la semana pasada un chico presentó una nueva bebida y era chocolate caliente con mashmallow, todos al comentamos y nos pareció una buena idea. La forma que ellos se sienten motivados es que se sientan valorados, tanto en su</p>

		remuneración como en las ideas que ellos tienen.
	Julio Uriarte	Sí, hay algunos bonos por desempeño. Comenzamos por los más antiguos ya que ellos tienen más responsabilidades.
¿Cree que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?	Verónica Vásquez	Sí, para nosotros es básico.
	Julio Uriarte	Sí, nos hemos esforzado bastante y lo venimos haciendo.
¿De qué forma se retroalimentan con los trabajadores? ¿Existe alguna forma en que los trabajadores emitan sus opiniones y sugerencias?	Verónica Vásquez	La retroalimentación es a través de las reuniones. También es el hecho que nosotros estamos acá y que los chicos nos vean puedan decirnos lo que opinan o si tienen alguna sugerencia o a través del medio que te mencioné antes.
	Julio Uriarte	Siempre las puertas están abiertas para todos. Y la retroalimentación siempre tratamos de utilizar videos, informes y también en el lado práctico.

De acuerdo a las respuestas, los entrevistados coinciden en varios puntos, indican que el objetivo de *Coffee Art* es la venta y difundir la cultura de café. En su rol de jefes, se esfuerzan para que exista un buen clima laboral cuidando además que los colaboradores lleven una buena relación entre ellos.

Se observa que el medio utilizado para comunicarse con los colaboradores es a través del Whatsapp, debido a la rapidez de recepción de los mensajes y puede a masificarse (los grupos).

Por otro lado, la administradora menciona el uso de la retroalimentación por parte de ella y los demás socios, toman en cuenta las opiniones y sugerencias

de los colaboradores, lo que ha generado un buen nivel de comunicación dentro de la empresa. Así mismo, la empresa trata de empoderar al personal motivándolos de diferentes formas como incentivándolo en sus bonificaciones, etc.

De acuerdo a lo expresado se verifica el objetivo de la comunicación interna, el de generar vínculos para así tener colaboradores contentos, alineados, fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Ver un clima laboral positivo. (Raffo, 2015)

Estas entrevistas evidencian que los responsables de las empresas de la cafetería *Coffee Art*, conocen de las ventajas de una buena comunicación interna como una herramienta importante dentro de su empresa, reconociendo que falta mejorar algunos aspectos, sin embargo siempre las puertas al diálogo van a estar abiertas a todos sus trabajadores.

Entrevista a la vicepresidenta de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, Alejandra Rivera Raffo.

Esta entrevista se llevó con el fin de ampliar un poco más el panorama de la comunicación interna y sobre explicar que toda empresa debe apuntar por el bien de sus trabajadores.

Preguntas	Entrevistada	Respuestas
¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las empresas?	Alejandra Rivera Raffo	Generar vínculo más humano en las organizaciones.

<p>¿Por qué algunas empresas no se dan cuenta de que la Comunicación Interna es un recurso? ¿Por qué creé que pasa esto?</p>	<p>Alejandra Rivera Raffo</p>	<p>Pienso que las empresas que no se dan cuenta, son las empresas pequeñas, las más familiares porque básicamente el formato que están estructuradas hacen que el día a día no se tan planificado pero cuando las empresas son más grande e inviertes porque se dan cuenta que tienen que atraer y retener al mejor talento, es en ese momento que la empresa toma conciencia de lo importante que es gestionar temas relacionados con comunicación interna y con cultura organizacional. Nosotros el resultado de una necesidad de negocio.</p>
<p>¿Cómo se desarrolló la Comunicación Interna en el país en los últimos años?</p>	<p>Alejandra Rivera Raffo</p>	<p>La evolución ha sido hace 15 años, donde las empresas transnacionales, ya empiezan a invertir más en la gestión de la comunicación interna. Y si tuviera que ponerla en etapas, la comunicación siempre empieza como una comunicación informal que se da en todas las organizaciones, se gestione o no, siempre hay una comunicación. Una comunicación informal se da cuando hay chismes, ruidos de pasillo, etc. Como segunda etapa, es la comunicación operativa, que es una comunicación de medios. Como es colar información en la vitrina, informar a través de intranet, etc. Y otro paso de la comunicación, es ser estratégica, y es a donde todas las organizaciones deben apuntar. La comunicación llega a ser estratégica cuando es gestionada internamente agregando valor al negocio. Y</p>

		pasa cuando la comunicación se convierte en un vehículo de alineamiento, generación de idénticas. Y cuando los objetivos de la C.I. están alineados con los objetivos de la empresa.
¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores internos?	Alejandra Rivera Raffo	El mayor desafío es hablar el lenguaje de negocios, conocer la competencia, saber de indicadores, comenzar a medir su gestión, dar el salto operativo estratégico.
Hoy, una empresa que no hace comunicación interna, ¿corre algún riesgo?	Alejandra Rivera Raffo	El riesgo es que gente talentosa se te puede ir, que la cultura organizacional no sea muy sostenible, ni tan poderosa. Le puede ir bien en momentos de apogeo pero en momentos de crisis lo que te salva es tu cultura organizacional y si no está bien estructurada, no va poder ser sostenible en momentos de crisis.
¿Cuál es la clave para hacer Comunicación Interna exitosa?	Alejandra Rivera Raffo	Uno no puede gestionar comunicación interna, si uno no conoce la cultura organizacional de la empresa. Uno sí o sí debe de conocerla, cuales son los atributos diferenciadores, los propósitos porque todo para que tenga sentido tiene que estar alineado a esa cultura. Las estrategias de la comunicación parten de la cultura de la organización. Además de medir y aportar al negocio.
Desde su punto de vista, ¿hacer Comunicación Interna con fin (y no como medio) puede ser	Alejandra Rivera Raffo	Siempre se debe gestionar la comunicación con el fin en la mente, hay que tener claro lo que quieres lograr con ese mensaje, con esa campaña de

perjudicial para una empresa?		comunicación, qué es lo quieres transmitir. Si no se tiene el objetivo claro, sería una comunicación operativa.
¿Cuáles son las características necesarias para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con eficiencia?	Alejandra Rivera Raffo	No es un tema de puesto, sino de perfil. Debe ser una persona que esté preparada, empoderada, que tenga claro que su rol agrega el valor, que sepa el lenguaje de negocios, los indicadores y que del el salto operativo estratégico. Una de las características de un comunicador interno, es que debe ser recursivo, creativa, de ver oportunidades, ser generador de vínculos y ser agentes de cambio. Es importante tener habilidades de comunicación “Con poco hacer mucho”
En épocas de crisis la CI representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. ¿Cree que esto ha sucedido así?	Alejandra Rivera Raffo	Yo pienso que sí, es más muchas empresas en momento de crisis tienen la oportunidad de replantearse, de evaluar cómo se están comunicando con su gente, qué cosas deberían potenciar más, como hacer los ajustes necesarios para generar más conciencia y tener un alineamiento con los colaboradores y la organización. La empresa tiene que tomar acciones concretas para ser parte de su gente, que vivan el propósito, que los hagan creer que son parte de algo grande.
¿Cuáles son las principales competencias que debe tener un comunicador interno?	Alejandra Rivera Raffo	Qué sepa comunicarse con los grupos de interés, que sea recursivo, creativo, que sepa maneje de los números e indicadores.
¿Cuál es el papel de RRHH en la gestión de Comunicación Interna?	Alejandra Rivera Raffo	Un área de RRHH que realmente le importe su gente, que trabaje en pro de sus colaboradores. Tienen claro los mensajes que quiere posicionar y el área de comunicación

		interna debe ser buenas estrategias para que esos mensajes lleguen con cobertura, con impacto y con conexión a su gente.
¿Cuál es el mayor desafío al trabajar temas de Comunicación Interna?	Alejandra Rivera Raffo	El desafío es que todo lo cualitativo que se gestiona que se convierte en cuantitativo, de manera numera, que se visualice el impacto de la gestión, que realmente se llegue a posicionar el área estratégica del negocio.
¿Y la mayor satisfacción?	Alejandra Rivera Raffo	Tener colaboradores contentos, alineados, fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Ver un clima laboral positivo.
¿Cuáles son las herramientas básicas para hacer un buen diagnóstico de comunicación?	Alejandra Rivera Raffo	Se utilizan varias herramientas, no solo es una encuesta electrónica sino combinarla con entrevistas, armando medios a los gerentes generales para poder tener diferentes caras de la moneda y la vez realizar estrategias con focus groups o de cocreación con los colaboradores para poder realizar un buen levantamiento de lo que está sucediendo. Abrir el canal de comunicación, para poder recibir feedback de los colaboradores en todo lo que tenga que ver con la solución, porque no solo el área de RRHH tiene que brindar la solución, sino que mejor que tu gente te marque una pauta. Lo que tiene que ser el área es escuchar, un escucha activa. Esa es la clave.
¿Cuáles son los requisitos básicos para desarrollar un Plan eficaz de Comunicación Interna?	Alejandra Rivera Raffo	Cuando ya se sabe cuál es el diagnóstico, se identifican los puntos a trabajar. Marcar la pauta luego del diagnóstico de cuáles van hacer estos tres puntos que van a lograr generar un mayor impacto en la organización.

<p>¿Cómo han impactado las Redes Sociales en la Comunicación Interna?</p>	<p>Alejandra Rivera Raffo</p>	<p>Ha impactado mucho, ya que los nuevos profesionales, la generación <icriega> trabaja mucho más con las redes sociales pero poco con el cara a cara. Se ha comprobado que a ellos les importa más el fondo más que la forma. Eso exhorta definitivamente a las organizaciones a evolucionar sus prácticas de comunicación interna y adicionalmente al de cara a cara es un medio importantísimo que no se debe de eximir. Se debe evolucionar a estar en redes sociales, para tener mayor cobertura, para dar el espacio para que los colaboradores de puedan expresar, a través de foros para que puedan dejar su punto de vista y/o opiniones. Tender el puente con los colaboradores. Es saber que herramientas se ajustan a la cultura organizacional.</p>
<p>Muchas veces se dice que la tecnología de la información tiene algo negativo, y es que elimina todo el componente no verbal. ¿Cuál cree que es la verdadera importancia de la comunicación no verbal dentro de la empresa?</p>	<p>Alejandra Rivera Raffo</p>	<p>La comunicación no verbal dentro de una empresa, está comprobado que es 93% y el 7% es verbal. El impacto de la comunicación no verbal es grande. Por eso se dice la comunicación debe ser cara a cara por lo que se transmite, por lo que se genera vínculos. Hay que usar los medios digitales pero eso no exime a usar a los medios cara a cara, de la interacción que es más poderosa. Por eso que de acuerdo a cada mensaje hay que saber que medio vamos a utilizar. Creo yo que la tecnología te puede jugar en contra si uno no la sabe usar pero la idea es que uno sea estratégico y sepa que medios utilizar para que pueda salir a tu favor.</p>

¿Cómo defines a la comunicación interna en una sola palabra?	Alejandra Rivera Raffo	Generadores de vínculos.
--	------------------------	--------------------------

Basada en la respuestas de la vicedirectora de la Asociación Peruana de Comunicación Interna, Alejandra Rivera Raffo, resalta el gran compromiso de los comunicadores internos en una empresa señalando el gran impacto de la comunicación no verbal que es mucho mayor que el verbal y debe ser considerado al escoger el medio a utilizar para la comunicación, siendo importante la comunicación cara a cara con los colaboradores. Subraya que la comunicación interna depende mucho de la cultura y clima organizacional ya que esto permite al trabajador identificarse con la empresa donde labora. Así también que toda empresa bien organizada que no pierde los objetivos, permite que la comunicación fluya de manera correcta.

Entrevista al gerente regional de Starbucks – Perú, Juan Luis Loyola

Esta entrevista se llevó a cabo con el fin de ampliar el conocimiento sobre las cafeterías y explicar las diferentes maneras de comunicación que hay en ellas, como también las integración e identificación que existe dentro de la empresa.

Preguntas	Entrevistada	Respuestas
¿Cuál es el organigrama de la empresa Starbucks?	Juan Luis Loyola Valverde (gerente general de operaciones)	Tiene un gerente de marca, se reportan con ella los dos generales de operaciones, sigue el área de recursos humanos, marketing y área de entrenamiento.
Según el trabajo de investigación Análisis organizacional de la empresa Starbucks Perú realizada por un grupo de estudiantes de la UTP de Lima descubrieron que uno de los pilares de Starbucks es el clima laboral ¿Cómo hacen para fomentar una buena relación entre los colaboradores de las distintas cafeterías?	Juan Luis Loyola Valverde	Uno de los pilares de la marca a nivel mundial son sus <i>partners</i> (colaboradores que trabajamos en Starbucks) y la fuente principal son las personas. El fin de la empresa es brindar la experiencia Starbucks, que es el trato diferencial, que vayan con el pretexto del café pero que realmente se quedan por el servicio, calidad de las tiendas, el inmobiliario, la iluminación en general, etc. Es por ello que los <i>partnes</i> son la pieza clave para lograr esta experiencia o conexión emocional con las personas, es por ello que hay un área de RR.HH.

		<p>A cada colaborador cada mes se les da café en grano, sin excepción, para que lo puedan compartir con su familia y así puedan llevar la cultura de café a sus casas, además ellos pueden consumir cualquier bebida de tamaño alto y poder disfrutar los productos de la marca, así como también cualquier comida según la cantidad de horas que trabajen, entre otras actividades que se realicen.</p>
<p>¿Cómo hacen para que se integren todos los trabajadores?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Se realizan reuniones mensuales en cada tienda para poder bajar los indicadores, los planes de las tiendas, campañas de tiendas en general, hay paseos anuales por tienda de integración, existen los reconocimientos del <i>partnes</i> del mes, del que hace más catas del mes. Tenemos bastantes posiciones de crecimientos en horizontal y vertical como el experto en café que es el Coffee Master, ser entrenador de tienda, reconocimiento a los baristas o <i>partners</i> por su tiempo en la marca (ya sea 6 meses o + de un 1 año). Tratamos de realizar actividades centradas en los <i>partners</i>, también tenemos reuniones en las áreas de la oficina. Por ejemplo “Un café con Fabiola” (Gerente de la marca), se realizan reuniones mensual por posición, un mes es con los <i>part time</i> de los baristas, dónde nos dicen cómo se sienten, que es lo que quieren que mejoren, etc. Luego el siguiente mes es con los gerentes de tienda y así sucesivamente.</p> <p>Existe la cercanía con cada colaborador para saber qué es lo que necesitan, les explicamos</p>

		<p>a ellos que es lo que necesitamos y lo que queremos lograr.</p> <p>Los equipos de operaciones tienen viajes cada mes así como en la provincia. Luego tenemos una fiesta anual donde participan todos los <i>partners</i> de Lima y en este caso los gerentes de provincia.</p> <p>Por los contactos con los chicos de provincia, la oficina de RR.HH. se comunica con el área de marketing o con entrenamiento para poder realizar una actividad pero los gerentes de cada provincia son los que se traen a Lima para las capacitaciones.</p>
<p>¿Cuáles son las estrategias que se utilizan?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Utilizamos muchos las reuniones, viajes de integraciones, fiestas anuales y múltiples actividades. Pero creo que lo siempre nos ha funcionado es la comunicación que existe entre todos. Siempre estamos viendo que nuevas formas pueden ellos comunicarse con nosotros de manera directa, claro muy aparte de las reuniones, mensuales o semanales.</p> <p>Existe mucho la cercanía de <i>partners</i> y es eso lo que queremos transmitir también.</p>

<p>¿Cuál es la línea de carrera que tiene cada colaborador?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Ingresas como barista <i>part time</i>, puedes ascender a barista full time, de ahí puedes ser entrenador, luego pasa a asistente de tienda, este puede convertirse en gerente de tienda, pasa luego a gerente de área, luego a gerente regional. Es como la línea de operaciones va siguiendo, hay ciertos lineamientos, ciertos resultados y competencias donde uno puede ir avanzando en carrera. En mi caso yo comencé como barista <i>part time</i> así que soy como un ejemplo de la línea de carrera que hay.</p> <p>Igual para las otras áreas siempre hay oportunidades, si hay una vacante en marketing algún barista o gerente de tienda que esté trabajando, que haya estudiado en el cargo puede postular también. Se le hace partícipe de la convocatoria y postula con gente externa dependiendo de los <i>partners</i> que han quedado dentro de la posición dentro de las áreas de apoyo, pasan de tienda a la oficina de frente.</p> <p>Y como línea horizontal hay otras posiciones como los <i>Classroom facilitator</i> que son los que dictan clases para los nuevos ingresos o talleres especiales para los entrenamientos de otras posiciones como son supervisor o gerente de tienda o como son los Coffee Master o expertos en café que es un programa que se da dos veces al año que dura 4 meses y te vuelves más experto en la cultura de café que también tiene una distinción distinta, el color del mandil cambia y con una responsabilidad bar tienda.</p>
---	-------------------------	--

<p>¿Cuál es la tasa de retención en las cafeterías?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>No medimos la tasa de retención, sino la rotación que hay dentro de la tienda, de forma mensual y anual. También está la cantidad de <i>partners</i> que desarrollamos en el año. Tenemos cuatro procesos en el año para presentar <i>partners</i>, para diferentes posiciones disponibles.</p>
<p>¿Cómo considera que es el clima laboral? ¿Cómo generan este ambiente?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Entre la escala del 1 al 10, el clima laboral está entre un 8 o 9. En la última encuesta realizado por <i>Great Place to Work</i> hemos salido con un excelente puntaje. Creo que es una cultura bien orientada a las personas y desarrollo de las personas que entran a la marca, donde uno puede enamorarse fácilmente donde puede desarrollarse y aprender en el camino.</p>
<p>¿Cómo manejan la fidelización con sus trabajadores?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Se realizan diferentes actividades de clima, a nivel de tiendas, beneficios, con estar con mucha cercanía a las tiendas. Por ejemplo los días jueves, los de oficina tienen que ir a visitar todas las tiendas sí o sí en todas las áreas. Siempre se empieza las visitas con una cata de café con el equipo que está en tienda, esto permite tener una conexiones/contacto con ellos, saber un poco más de ellos. Venimos a realizando con ellos una serie de actividades donde nos permita tener más cercanía con ellos y que ellos sientan lo mismo hacia nosotros.</p>
<p>¿Cuál es el tipo de comunicación existe dentro de la empresa? ¿Utilizan redes de trabajadores o redes sociales?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Tenemos una comunicación horizontal y vertical, dependiendo de las posiciones, hay un trato muy directo de <i>partner</i> a <i>partner</i>, yo con el gerente regional me voy a una tienda y aun barista part time, se saluda con el nombre</p>

		<p>directamente, es como si fuese uno y yo fuese uno más igual. La comunicación con ellos es directa, no es que tenga que tener que esperar hablar con el gerente, asistente y luego con el barista para ver. Existe una comunicación directa y espontánea, así como también lo puede ser la líder de la marca de forma directa con las tiendas y con todas las áreas. Por otra parte, cuando hay reuniones con los jefes de área, la comunicación se sigue manteniendo directa pero más formal pero creo que la cultura es un toque más horizontal, depende del trabajo de cada área y también respetamos las jerarquías tanto tienda como áreas.</p> <p>Con respecto a las redes, existe una plataforma de comunicaciones semanales donde informamos y damos la comunicación de todas las áreas de forma semanal para que puedan estar al tanto de lo que pasa con todas las áreas, además tienen un espacio donde comunican las cosas más relevantes y así los <i>partners</i> puedan estar enterados, también se refuerzan en las reuniones semanales para que todos los equipos gerenciales de todas las tiendas y en las reuniones mensuales de tienda.</p> <p>Estamos viendo otro tipo de medio para poder comunicarnos mejor con ellos como el tipo de Workplace, sería una excelente forma de poder llegar dada la cultura de la marca a todos nuestros colaboradores.</p>
¿Cuáles son los medios que utiliza para	Juan Luis Loyola	Es solo la plataforma que se tiene dentro de la empresa, es la

comunicarse con todos los colaboradores?		única manera de comunicarnos e informarnos.
<p>¿Considera que existen fallas de comunicación dentro de la empresa? Y ¿Cómo las solucionan?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Sí, como mencioné ante el mensaje va calando y no siempre llega a todos los baristas y el problema es que entre cada interceptor de comunicación, se puede ir quedando cada parte del mensaje o hay que reforzarlo para que llegue de forma correcta. Hemos visto que una manera de solucionar estos problemas es a través de la plataforma de Workplace, donde comunicaciones grandes puedan llegar a las tiendas o preguntar e interactuar con ellos a través de las redes sociales, ya que dada la generación que tenemos es más conocedora del tema de las redes sociales.</p> <p>El problema que estamos teniendo ahorita es el tema de visitas e ir a tiendas, es preguntar o conformar con los baristas y con los supervisores, preguntas sobre lo que estamos trabajando en la marca, la información que se bajó o que se conversó para cruzarse si está llegando a todos lo que queremos comunicar y también somos conscientes que somos una red de 1200 trabajadores, tenemos que tener muchísimo cuidado y ser más exactos el tema que comunicamos y ser directos. Además tenemos las reuniones mensuales con los gerentes de tienda, para bajar información y comunicarnos con ellos; de cierta forma dependemos de que ellos bajen la información con sus equipos de tienda. También tenemos un equipo de operaciones como los gerentes regionales, de tienda y</p>

		<p>área y es ahí donde hacemos un trabajo cruzado para que llegue a todos los baristas.</p>
<p>¿Las actividades que se realizan dentro la empresa son realizadas por recursos humanos?</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Las lidera recursos humanos pero van de la mano con operaciones. Entonces como estamos divididos por dos regiones cada uno tiene su <i>business partner</i> y ellos se encargan de ver todo lo de recursos humanos de cada región, ellos son los embajadores donde nos ayudan a bajar la información y que esto se de en las tiendas</p>
<p>¿Considera que la comunicación interna es importante para empresa? Explique.</p>	<p>Juan Luis Loyola</p>	<p>Sí es vital, porque es la forma de como estar todos alineados y que el mensaje de los líderes pueda ser realmente filtrado a cada persona involucrada. Es fundamental sobre todo a medida que vas creciendo y tienes más colaboradores y el impacto que tus decisiones o de los cambios que quieras lograr hacer son mucho más difíciles al tener mucho más personas involucradas, entonces hay que centrar mejor las palabras, palabras más directas, ser más empáticos con la generación con la cual trabajamos para lograr hacer que nos entiendan y que esto no sea tan difícil más todo lo contrario. Es un gran reto para los líderes del negocio trabajar con la comunicación interna para que llegue a todo miembro de la organización.</p>

Esta entrevista se enfocó un poco más en la comunicación entre *partners* y jefes de área. Tomando como base algunas preguntas con respecto a la comunicación interna.

El entrevistado señaló que la comunicación en las cafeterías Starbucks es una pieza clave para el buen funcionamiento. Es por ello que la empresa siempre está buscando la forma de cómo mantener esta comunicación siempre abierta con todos sus trabajadores, que se realicen los *feedback* de manera oportuna, explicó que Starbucks maneja una comunicación vertical y horizontal además,

están en una búsqueda constante de integración del equipo, no solo poniendo fechas festivas, sino también fechas de intercambio e interacción entre ello, como realización de actividades, fiestas anuales, reconocimientos del *partner* del mes, etc. Pues para ellos la comunicación, es el resultado para tener a un buen cliente laboral.

4.1.2. Mapeo de público.

Publico interno:

El siguiente mapeo de público interno le pertenece a la cafetería *Coffee Art*, Chiclayo. Se realizó mediante una entrevista al jefe de producción y comercialización como también a la administradora, y además, se realizaron encuestas a cada uno de los trabajadores, quienes describieron y/o respondieron los deberes y obligaciones del puesto que ocupan y los medios por los cuales lograban realizar sus funciones.

PERFIL		OBJETIVO ACTUAL DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA ACTUAL DE COMUNICACIÓN	MEDIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
DESCRIPCION	CANTIDAD			
Gerente general de la empresa	1	Motivar a sus colaboradores además de brindar información de la empresa y de las tienda	Información e integración	Mensajes por redes sociales y reuniones
Administradora de las tiendas	1	Elabora la información junto al gerente de la empresa	Información	Mensajes por redes sociales y reuniones
Logística de las tiendas	1	Trabaja de la mano con la administradora	Información	Asesorías y reuniones
Comercialización y producción	1	Asegura la distribución correcta de los productos	Información	Reuniones con el gerente general y administradora
Marketing / redes sociales	EXTERNO	Elaboración de contenido para la	Información	Reuniones con los jefes de área

		fan page de la cafetería.		
Barista	4	Elaboración de los productos.	Información	Conversaciones con su jefe o encargo de tienda más cercano.
Encargados de tienda	4	Brindar la información adecuada y supervisar al personal	Información y motivación	Conversaciones y reuniones después del trabajo.
Área de producción	4	Elaboración de productos.	Información	Conversaciones con su jefe o encargo de tienda más cercano.

4.1.3. Observación directa

Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, sin intervención, con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis (Puente, 2009).

Para ello se tomaron en cuenta las siguientes variables que sirvieron de instrumentos para poder realizar la investigación.

Se realizó 15 visitas a *Coffee Art*, en las cuales dos de ellas fueron para hablar con los dos responsables del negocio, Verónica Pacheco (sede Alfredo Lapoint) y con Julio Uriarte (sede de Santa Victoria).

- **Lista de frecuencia:**

Conducta	Frecuencia
Atención al cliente	Diaria
Entrega de pedido a tiempo	Casi a tiempo
Interacción con los demás colaboradores	Diaria

*

- **Lista de cotejo o chequeo:**

Objetivos específicos:		
Aspectos	Sí	No
La ventilación es adecuada	X	
Canales de comunicación interna	X	
Comunicación entre los colaboradores con su jefe próximo y entre ellos mismos	X	
Iluminación apropiada	X	
Los baños están en buen estado	X	

*La guía de observación se realizó en las 04 sedes que actualmente tiene.

- **Registro anecdótico:**

Área	Fecha	N°	Situación
Caja	10/05/2017	01	No hubo cambio en caja, teniendo que salir fuera del local (persona a cargo del área) a realizar dicho cambio
Barista	15/05/2017	02	Si eres cliente cotidiano, el personal atiende tu pedido sin necesidad que uno le diga.
Locales	junio	03	Implementación del POS(*)
Personal en línea	22/06/2017	04	La demora en la elaboración/entrega de producto
Personal en línea	29/06/2017	05	Siempre están pendientes si la elaboración del producto está al gusto del cliente.
Encargo de tienda	06/07/2017	06	Se encuentran presentes en las tiendas y el trabajador labora de manera normal sin incomodidad.

*Máquina para pasar tarjeta de crédito - Afiliación con visa.net

- Cuaderno de protocolo:

Elaboración de trabajo		
Fecha	N°	Descripción de los aspectos importante
06/07/2017	07	Los encargados de tienda siempre están en la tienda, atendiendo al cliente y/o ayudando al personal.
10/07/2017	08	El ambiente en cada local es agradable y confortable

4.1.4. Análisis documental

Tipo de documento	Frecuencia	Tipo de impresión	Público dirigido	Mensaje	Análisis gráfico
Boletas	Diaria	Papel autocopiativo.	Público externo	Mostrar al cliente el monto por el qué pago por el producto.	Al inicio de las boletas se encuentra como imagen granos del café y al lado de este el nombre de la cafetería y al costado una taza de café. En ningún momento se muestra el logo de empresa y la tipografía que se usa para estas boletas es distinta a la tipografía que usan para sus demás productos, si no fuera por el nombre de la cafetería en las boletas, no se sabría si es de <i>Coffee Art</i> .
Tarjetas de promoción	Diarias	Impresión con cartulinas mate. Impresión a color.	Público externo	Tarjeta para fidelizar al cliente. Por cada compra que supere los S/. 12 la sexta bebida es gratis. (no incluye los postres)	Se puede identificar la identidad visual de la cafetería pues las tonalidades que contienen las tarjetas de promoción van acorde a los colores que muestra <i>Coffee Art</i> al público.

				<p>En las tarjetas de promoción se aprecian 4 colores, el fondo de color marrón (Café), la tipografía color verde, amarillo oscuro para la palabra café y un rosado palo para la promoción. Para la tipografía de empresa usaron uno sencillo y entendible a primera vista, la misma que usan para otros productos más el isologo es diferente en las tarjetas como en los envases de bebidas frías y calientes. Con un fondo de color marrón, representando el color del café. Debajo de la tipografía se aprecia la palabra café, mostrando lo que se dedica la empresa y por último con letras redondas de la promoción “el gancho” para el cliente.</p> <p>Se puede apreciar a simple vista que pertenecer a <i>Coffee Art</i>, sin embargo este logotipo no es igual con los demás productos que ofrece y que contienen el isologo de la cafetería.</p> <p>En la parte posterior de las tarjetas, se puede ver las promoción más específica, con un fondo de color amarillo y unos círculos donde van ir los sellos de la cafetería por una compra superada los S/.12.</p>
--	--	--	--	---

Envase de café	Diarias	Cintilla o fajilla de cartón. Vaso de cartón	Público externo	<p>Envases herméticos para conservar el calor de la bebida. Y una cintilla para poder sostener el vaso caliente con el logo de la cafería y el logo del café con que trabaja <i>Coffee Art</i>.</p>	<p>Cuentan con dos tamaños actualmente, el regular y grande. Cada envase viene con la cintilla y/o fajilla para poder sostener la bebida caliente, en estos se aprecia el logo de la marca de color negro, muy diferente a los logos que se muestran en la carta o en las tarjetas promocionales. Por otra parte posterior a esta cintilla, se encuentra el logo del café con el que trabaja la cafetería "Café femenino".</p> <p>Visualmente, en los envases de café (Bebidas calientes) sí, se puede apreciar que son de la cafetería <i>Coffee Art</i>.</p>
Envase de café helado y frappes	Diarias	Envase de plástico	Público externo	<p>Envases de plástico, en forma de vaso (diferentes medidas) para las bebidas heladas. En la parte de en medio del vaso se aprecia el logo de la cafería.</p>	<p>Cuentan con tres tamaños de envase, regular (12 oz), grande (16 oz) y el extra (20 oz), cada uno de los vasos actualmente vienen con cintilla y/o fajilla de cartón.</p> <p>Tanto los envases como la cintilla y/o fajilla</p>
Carta	Diaria	Cartulina canson. Enmicado. A colores	Público externo	<p>Brindar información al cliente sobre productos que ofrece.</p>	<p>En la parte frontal de la carta se puede visualizar sin dificultad a tipografía de la cafetería de color amarillo oscuro y debajo de este mencionan a lo que se dedica esta cafetería - Coffee Shop. Visualmente hace una fácil identificación del producto como pertenencia a la empresa.</p>

					Sin embargo en la parte posterior, si bien se encuentra ordenada la información, nada identifica a los productos como pertenecientes a <i>Coffee Art</i> .
Manual de bebidas(*)	Diaria	Papel bond A4. Impresión a color.	Público interno	Contiene la preparación de las bebidas calientes y frías.	Presenta la elaboración de las bebidas tanto calientes como frías, se encuentra en cada uno de los locales de la cafetería.

(*) Nota: por motivos de confiabilidad la empresa no mostró dicho manual.

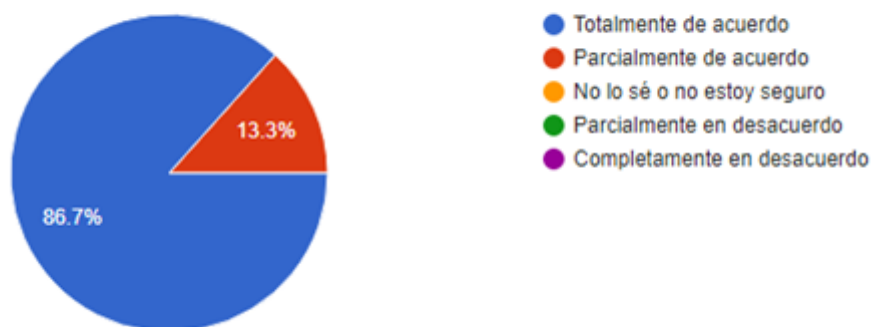
4.1.5. Discusión y resultados de encuestas

Se aplicaron encuestas a 15 colaboradores de todas las sedes de la cafetería *Coffee Art*, comprendidos de la siguiente manera:

- 3 responsables de tienda,
- 9 baristas,
- 2 a cargo de la atención al público
- 1 barista/cocinero.

A continuación, presentamos el resultado y análisis cada pregunta de las encuestas.

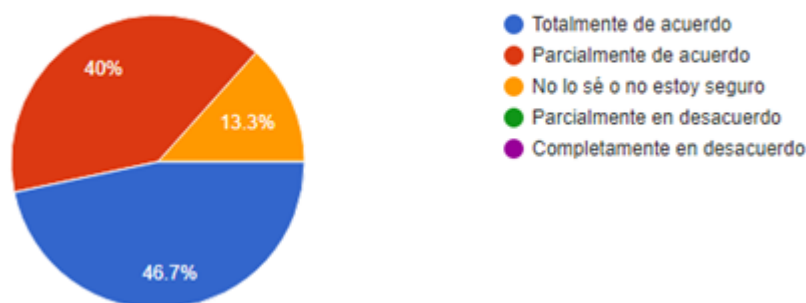
Gráfico N°01. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre rubro del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 86.7% (13 personas) de los colaboradores manifestaron conocer a que se dedica la empresa. El 13.3% (2 personas) indicaron que no se

encuentran seguros de lo que se dedica. Esto evidencia que hace falta mejorar los canales de comunicación interna.

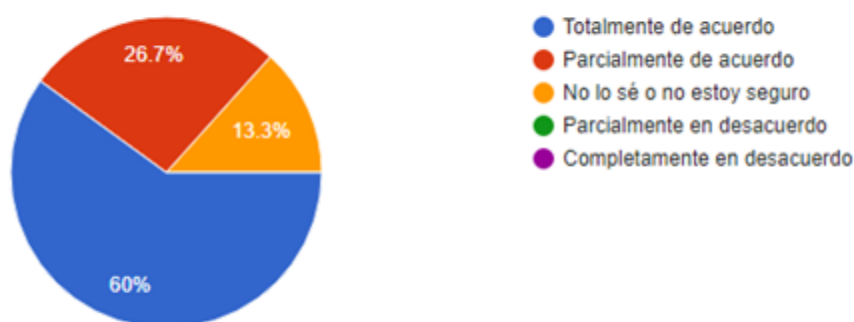
Gráfico N°02. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre la Misión del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El gráfico demuestra que más de la mitad de los colaboradores, (53.3%) desconoce la misión de la empresa, y solo el 46.7% (7 personas) respondió de manera afirmativa.

Esto indica que la mayoría de los colaboradores no han recepcionado bien las inducciones que ofrecidas por la cafetería cuando se integra un nuevo miembro al equipo, además de las capacitaciones que realizan los dueños una vez al mes.

Gráfica N°03. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre la Visión del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.

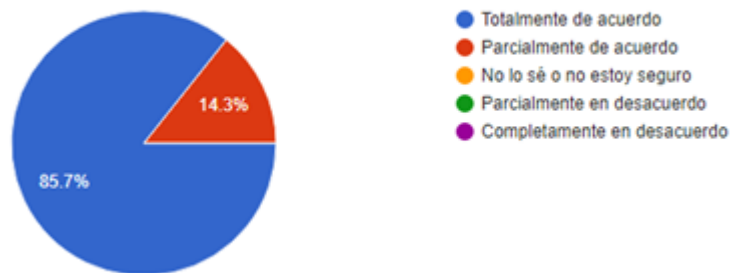


El 60% (9 colaboradores) respondió conocer la visión de *Coffee Art*, casi una cuarta parte, 26.7% (4 personas) señaló que se encuentra

parcialmente seguro de conocerlo y un 13.3% (2 personas) marcó no conocer.

De acuerdo al gráfico, para la mayoría de los colaboradores es más fácil recordar la visión de la empresa, a diferencia de la pregunta anterior.

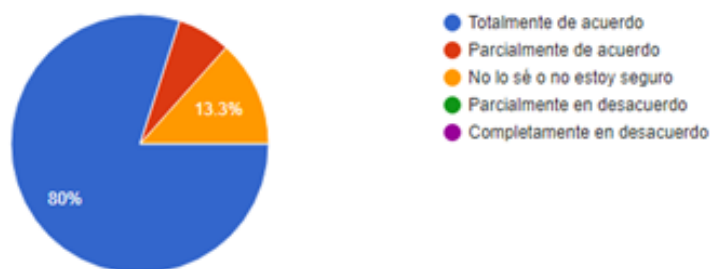
Gráfica N°04. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre los Objetivos del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Del total de encuestados, el 85.7% (12 personas) manifestó conocer los objetivos de la empresa y solo un pequeño porcentaje, 14.3% (3 personas) respondió que no se encuentran parcialmente seguros de cuáles sean estos.

Esta respuesta refleja lo manifestado por los responsables de las sedes, quienes señalaron en la entrevista, se preocupan de que los colaboradores conozcan estos puntos buscando integrar a la empresa.

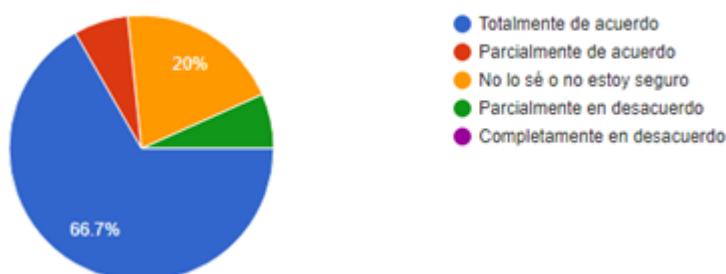
Gráfico N°05. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre las Metas a alcanzar este año por el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



En base al gráfico se tiene que el 80% (12 colaboradores) respondió tener conocimiento de cuáles son las metas fijadas para este año, el 13.3% (2 personas) indicó que se encuentra parcialmente seguro de cuáles son y solo el 6.7% (1 personas) desconoce las metas establecidas.

Aun cuando la mayor parte del personal tiene conocimiento de las metas, preocupa ese pequeño porcentaje, lo que va señalando que se debe reforzar el proceso de inducción y mejorar los canales de comunicación.

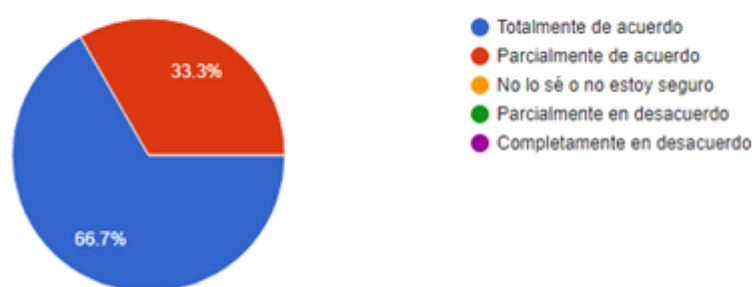
Gráfico N°06. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre el Organigrama del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 66.7% (10 personas) afirman conocer el organigrama de *Coffee Art*, el 20% (3 personas) marcó que no saben y/o no están seguros de cuál es el esquema de la empresa y tanto la respuesta parcialmente segura como parcialmente en desacuerdo arrojó el 6.7%. Aquí nuevamente se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación interna.

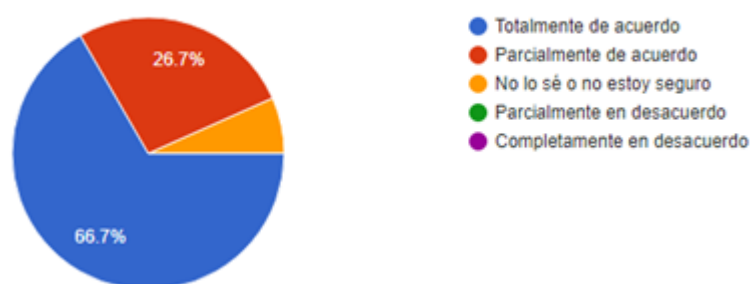
A pesar que se realizan constantemente reuniones, capacitaciones mensualmente, se ve reflejado que un porcentaje mínimo no conoce cuál es el organigrama de la empresa, sin embargo, como en las demás preguntas, un buen porcentaje sí conoce cuál es el esquema.

Gráfico N°07. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre el puesto que ocupan y sus funciones en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



La mayor parte de los colaboradores, 66.7% (10 personas) conocen quienes son los que conforman los puesto así como sus funciones. Así mismo, el 33.3% (5 personas) marcó que se encuentra parcialmente de acuerdo, esto quiere decir que no se encuentran completamente seguro de quien la conforman y mucho menos cuáles son las funciones.

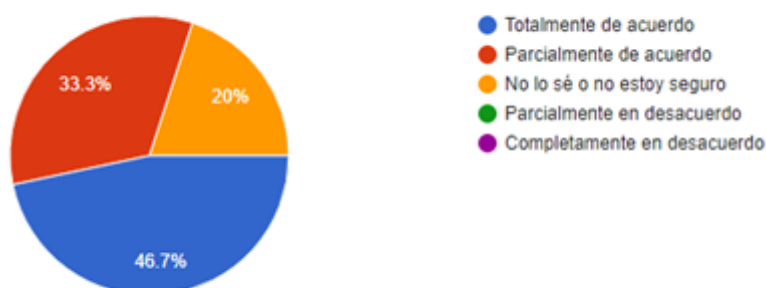
Gráfico N° 08. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre la claridad de las Funciones y Responsabilidades de cada área del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Al igual que la pregunta anterior un 66.7% (10 personas) marcó conocer las funciones y las responsabilidades de cada área, sin embargo, el 26.7% (4 personas) indicaron que parcialmente se encuentra de acuerdo, esto quieren decir que no están seguros de cuales sean las funciones y las responsabilidades de dentro de cada área de la

empresa. Y solo el 6.7% (1 persona) respondió que no sabe y/o no está seguro.

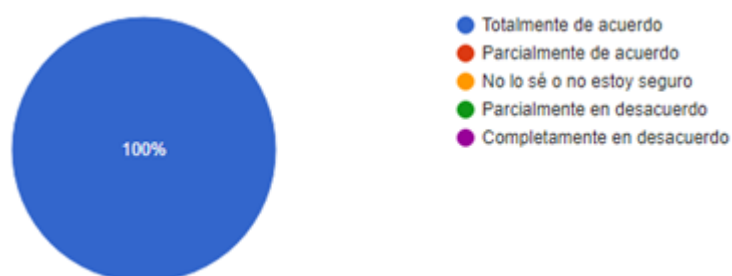
Gráfico N°09. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre la Historia del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Sobre el grado de conocimiento de los colaboradores con respecto a la Historia de la empresa, se obtuvo un el 46.7% (7 personas) de respuestas positivas, en tanto que el 33.3% (5 personas) marcó no estar seguros de cuál sea la historia y un 20% (3 personas) manifestó no saber la historia de *Coffee Art*.

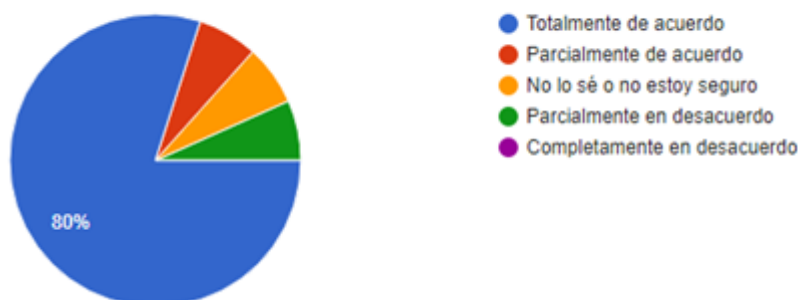
Se aprecia que apenas la mitad de los colaboradores tienen interés en la historia de su centro laboral, lo que podría estar indicando falta de identificación con ella.

Gráfico N°10. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre las Funciones y Responsabilidades de los puestos de trabajo en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



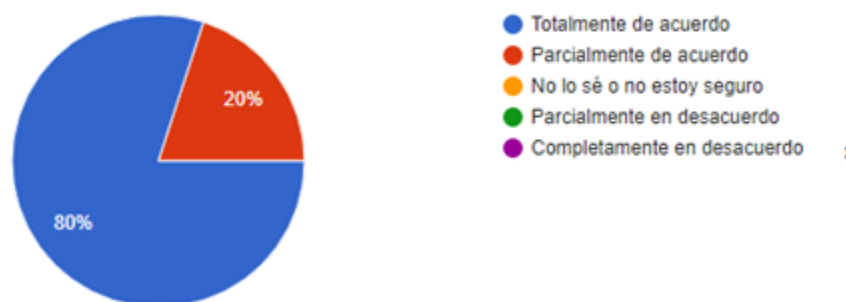
A esta pregunta la totalidad de colaboradores respondieron positivamente (15 personas).

Gráfico N°11. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre Reglamentación y Políticas de Organización del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



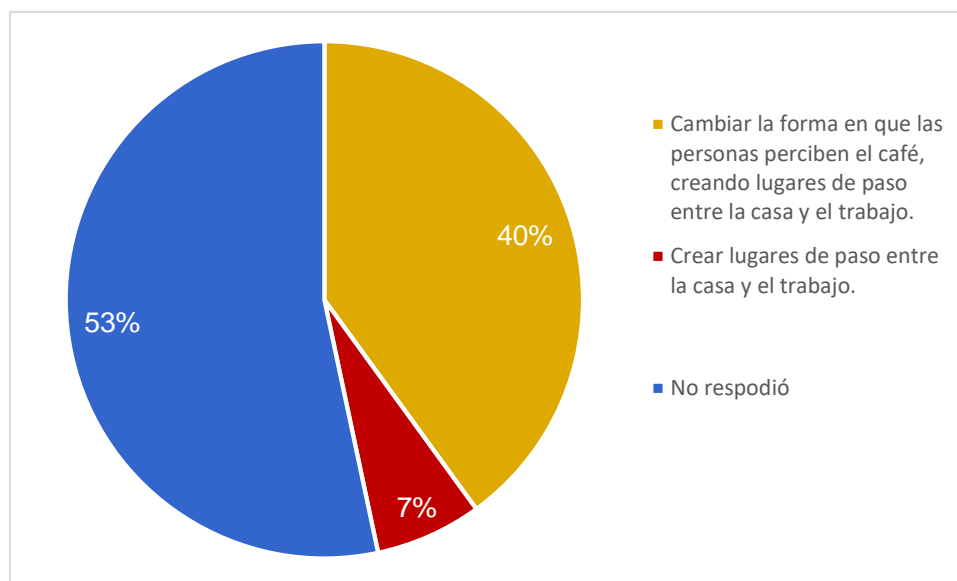
El 80% (12) del personal afirma conocer las reglamentaciones de la cafetería, así como también las políticas de *Coffee Art*. Sin embargo, el 6.7% (1 persona respectivamente en cada ítem) no lo saben. Esto quiere decir que existen colaboradores que no les llega la información de la forma adecuada.

Gráfico N°12. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre monto de Pago, periodo Vacacional y Prestaciones a recibir en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 80% (12 personas) marcaron totalmente de acuerdo, esto quiere decir que sí se les proporcionó la información sobre la remuneración que iban a tener, el periodo de vacaciones y las prestaciones que recibirían y solo el 20% (3 personas) respondió que no estaban parcialmente de acuerdo, significa que para estas tres personas la información no llegó de la misma manera que el resto.

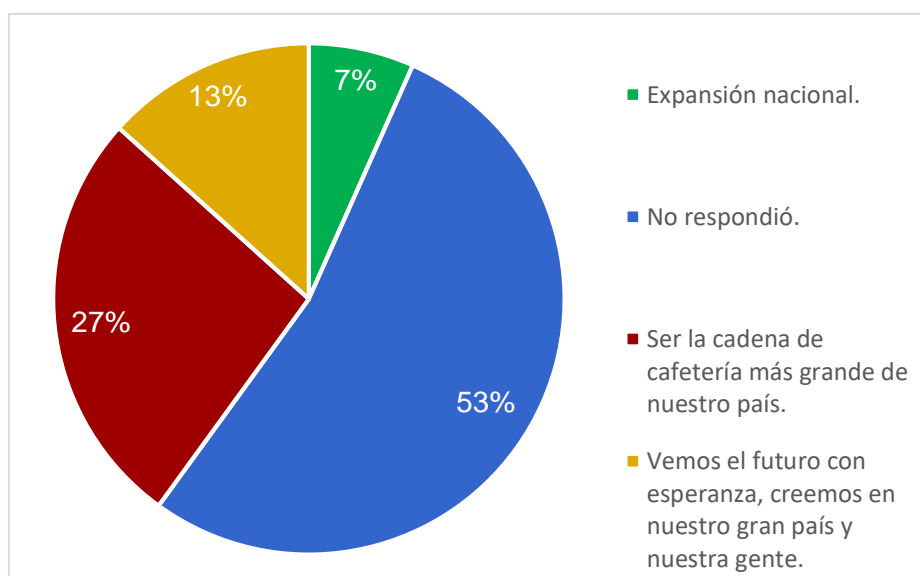
Gráfico N°13. Frecuencia de Respuestas sobre Misión del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



En esta pregunta se le pidió a cada colaborador de cada sede de *Coffee Art* escribir cuál es la misión de la empresa. Arrojando así que el 53% (8 personas) no saben cuál es la misión de *Coffee Art*, el 40% (6 personas) escribieron que la misión de la empresa es “cambiar la forma en que las personas perciben el café, creando lugares de paso entre la casa y el trabajo” y el 7% (1 persona) escribieron que la misión es “crear lugares de paso entre la casa y el trabajo”.

Podemos darnos cuenta que pese a que ellos marcaron que si conocen la misión de empresa (gráfico n°02), el resultado es diferente al pedirles escribir la misión. Esto nos da entender, que la misión no lo tienen claro la mayoría de trabajadores y que las capacitaciones que se vienen realizando no tienen el resultado esperado.

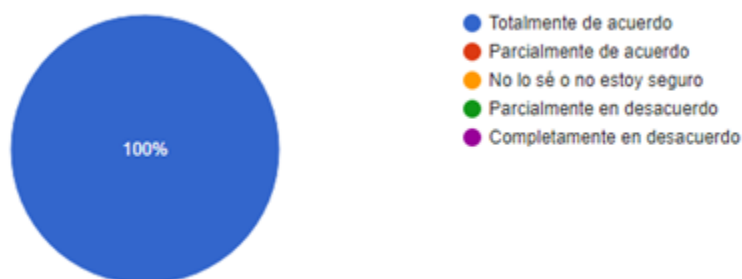
Gráfico N°14. Frecuencia de Respuestas sobre Misión del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Al igual que la pregunta anterior, se les pidió a los colaboradores responder cuál era la visión de la *Coffee Art*. El 53% (8 personas) no respondieron esta pregunta, un 27% (4 personas) escribió que la visión era “ser la cadena de cafetería más grande de nuestro país”, por otro lado 13% (2 personas) escribió “vemos el futuro esperanza, creemos en nuestro gran país y nuestra gente” y solo el 7% (1 personas) escribió que la visión es “expansión nacional”.

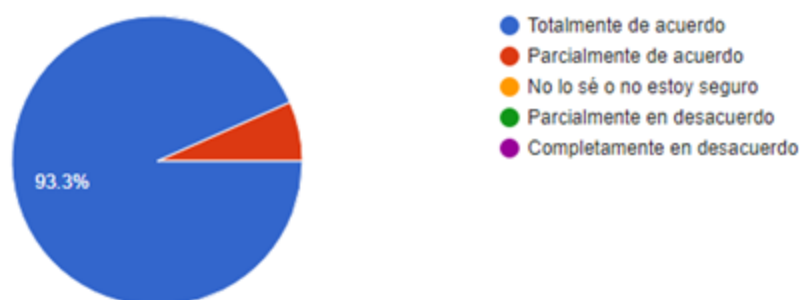
El mismo porcentaje que no respondió ante esta pregunta, tampoco respondió la pregunta anterior pese a que se les preguntó con anterioridad (gráfico n°03) si conocían la visión de la empresa (60% respondió que sí). Se puede apreciar a través de estas gráficas que la información dada a los colaboradores no llega de forma correcta.

Gráfico N° 15. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre sus Funciones y Responsabilidades de su puesto en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Siguiendo con la encuesta a los trabajadores, se les preguntó si saben las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el 100% (15 personas) marcó estar totalmente de acuerdo, esto quiere decir que sí se le informó a cada colaborador cuales iban hacer sus funciones como sus responsabilidades al momento de trabajar.

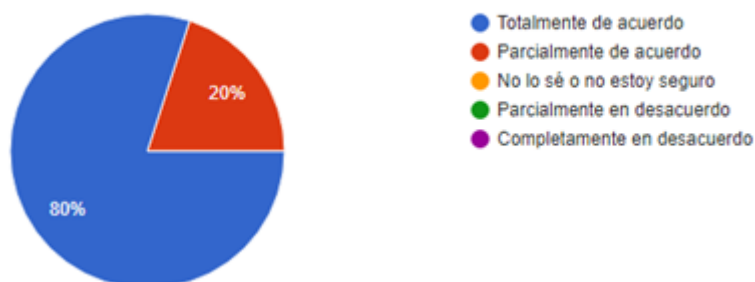
Gráfico N°16. Grado de claridad de sus expectativas por parte del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 93.3% (14 personas) indicaron que si saben que esperan de ello en el trabajo, solo el 6.7% (1 persona) marcó no estaba parcialmente seguro de ello.

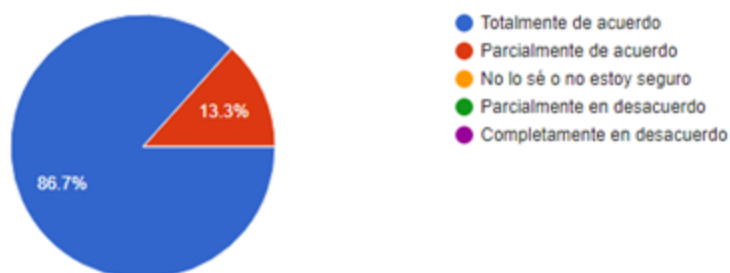
Esta gráfica nos deja en claro que cuando se trata de su puesto de trabajo a cada colaborador si se les informa lo que uno espera de ellos.

Gráfica N°17. Grado de conocimiento de los colaboradores sobre acceso a los Recursos y Herramientas para el buen desarrollo de su trabajo en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 80% (12 personas) indicaron que conocen los recursos y herramientas que tienen acceso para un mejor desarrollo de su trabajo y solo el 20% (3 personas) respondió estar parcialmente de acuerdo con ello, esto quiere decir que algunas colaboradoras no tienen en claro cuáles son estos recursos y herramientas que la empresa les ofrece, ya sea porque no se les informó de la manera correcta o nunca les llegó la información.

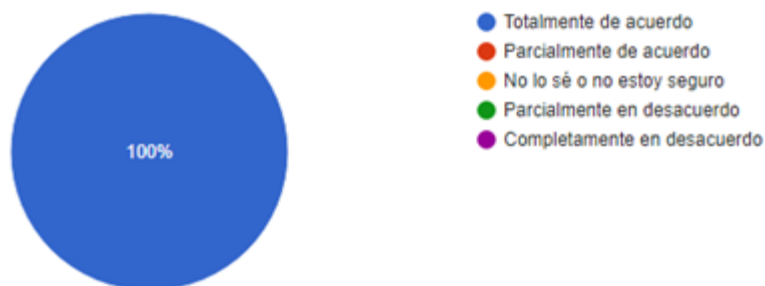
Gráfico N°18. Grado de Información Proporcionada por el Jefe Inmediato sobre el trabajo a realizar en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 86.7% (13 personas) afirmó que el jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para un buen desarrollo de su trabajo y el 13.3% (2 personas) indicaron que no estar completamente seguros de ello.

Estos resultados arrojados de muestran que existe una comunicación del colaborador con su jefe inmediato, ya sea el encargado de tienda o el dueño de la empresa.

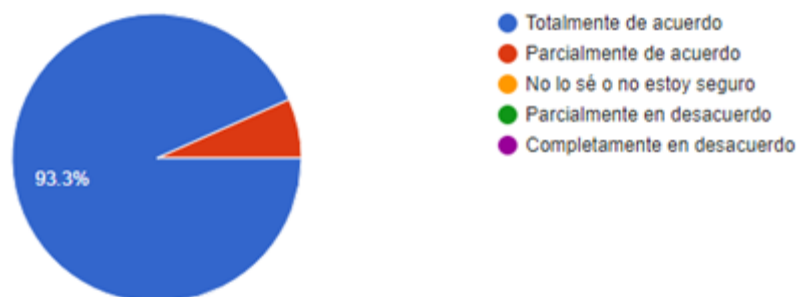
Gráfico N°19. Grado de Conocimiento sobre las Metas del Área de Trabajo en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 100% (15 personas) respondieron estar totalmente de acuerdo en conocer cuáles son las metas a alcanzar en su área de trabajo, esto quiere decir que la comunicación que se brinda acerca de las metas fijadas es clara y el medio que se usa es la correcta (verbal).

Medios de comunicación

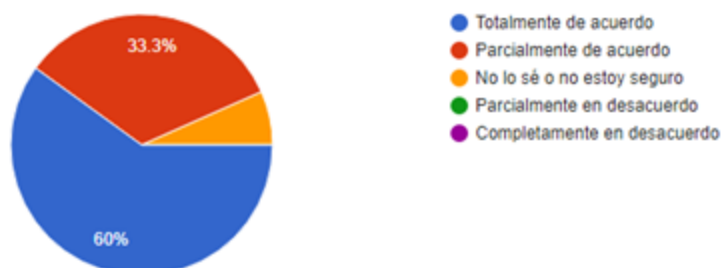
Gráfica N°20. Evaluación de la claridad de Información recibida por los colaboradores para desempeño de trabajo en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Con el 93.3% (14 personas) indicaron que están totalmente de acuerdo que la información que reciben para desempeñar su trabajo es clara, solo el 6.7% (1 persona) señaló que no está completamente seguro de ellos.

Peso que solo un colaborador respondió no estar seguro, los 14 colaboradores demostraron que existe un canal de comunicación que hace llegar esta información.

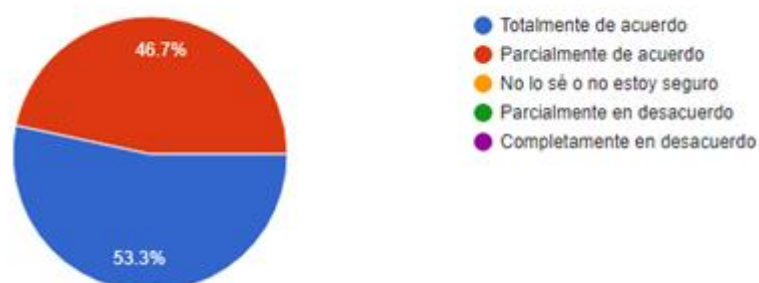
Gráfica N°21. Evaluación de los colaboradores de los medios empleados para recibir información en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 60% (9 personas) afirma que el medio donde reciben información es el más adecuado, el 33.3% (5 personas) indica que no estar completamente seguros y el 6.7% (1 persona) marcó de no estar seguro si el medio es el más indicado para recibir la información.

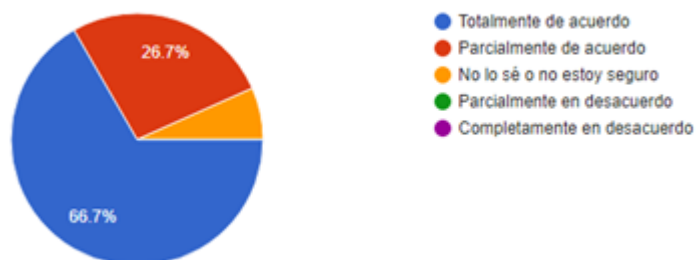
Peso que 9 personas consideran que el medio que se utiliza para recibir información es el más adecuado, 5 colaboradores no se encuentran seguros de ello, esto nos da entender que dentro de la empresa existen colaboradores poco conformes y/o satisfechos del medio de comunicación.

Gráfica N°22. Evaluación de los colaboradores de la información sobre prestaciones, vacaciones y prestaciones en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Un 53.3% (8 personas) indicaron estar totalmente de acuerdo que la información recibida sobre su servicio médico, prestaciones, vacaciones y salarios es clara y el 46.7% (7 personas) respondieron estar parcialmente de acuerdo con ello.

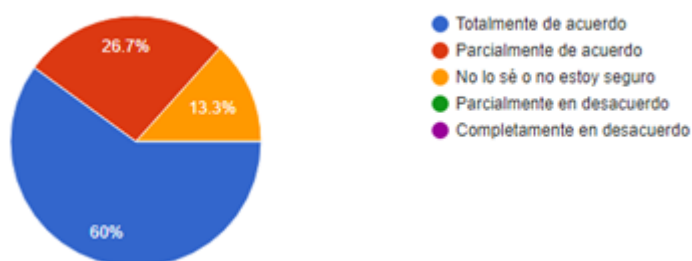
Gráfica N°23. Evaluación de los colaboradores respecto a la información recibida sobre prestaciones, vacaciones y prestaciones en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 66.7% (10 personas) consideran que la información de sus servicios (prestaciones, salario, vacaciones y servicio médico) es recibida por el medio correcto (totalmente de acuerdo). Sin embargo, el 26.7% (4 personas) muestran estar parcialmente de acuerdo sobre la pregunta y solo el 6.7% (1 persona) marcó no estar segura sobre la información que recibe de sus servicios utiliza el medio adecuado.

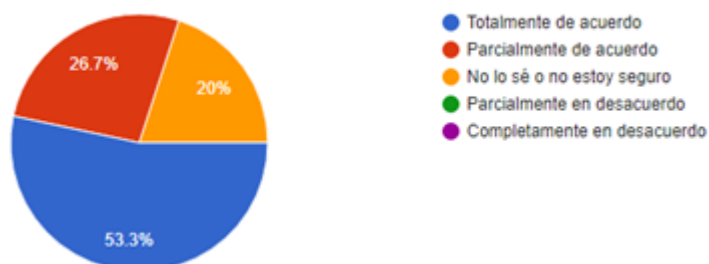
Esta gráfica nos explica que pese que la información es clara (resultado del gráfico n°22), el medio que se utiliza para brindar esta información no lo es.

Gráfica N°24. Evaluación de los colaboradores de la información respecto actividades sociales y deportivas en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 60% (9 personas) respondieron estar totalmente de acuerdo que la información relacionada a actividades sociales y deportivas es clara, el 26.7% (4 personas) indicaron estar parcialmente de acuerdo con la información y el 13.3% (2 personas) marcaron no estar seguros de ello.

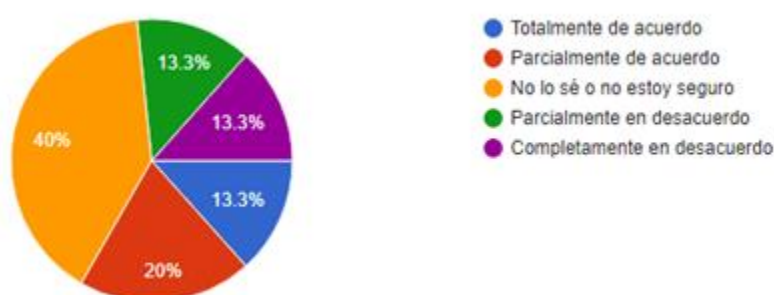
Gráfica N°25. Evaluación de los colaboradores respecto a los medios empleados para informar actividades sociales y deportivas en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 53.3% (8 personas) afirmaron que el medio que se utiliza para informar acerca de las actividades sociales y deportivas es medio correcto (totalmente de acuerdo), el 26.7 (4 personas) indicaron no estar completamente seguros de ellos y el 20% (3 personas) demostraron no estar seguros si el medio que se utiliza es el más adecuado.

La gráfica nos demuestra que el medio que se utiliza para brindar la información no es un medio que a todo el personal se sienta conforme. Es importante buscar el medio o el canal adecuado para brindar este tipo de información.

Gráfica N°26. Conocimiento de los medios de información que llevan temas importantes para desarrollar su trabajo a los colaboradores del Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.

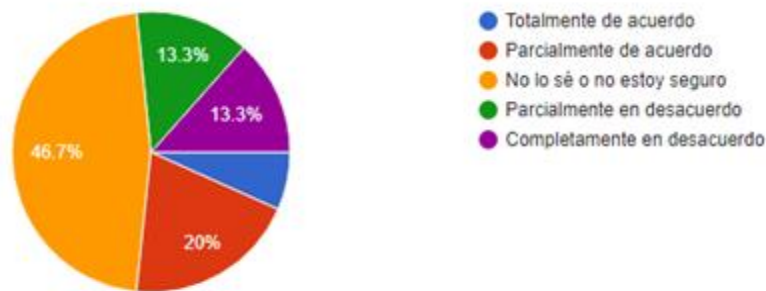


El 40% (6 personas) indicaron que no saber si la información que se brinda es recibida por medios informales o rumores, el 20% (3 personas) indicó que no estaba completamente seguro y el 13.3% que no estaba totalmente de acuerdo, ni parcialmente de acuerdo y mucho menos estar en completo desacuerdo.

Esto quiere decir que los medios utilizados para enviar la información no es el adecuado, pese a que en muchas oportunidades los

colaboradores han indicado que la información que les brinda es clara. Adicional a esto 2 personas consideran estar parcialmente de acuerdo que la información importante se han enterado por medios informales o rumores, este número (pese a no ser un número grande) nos dice que hay fuga de comunicación.

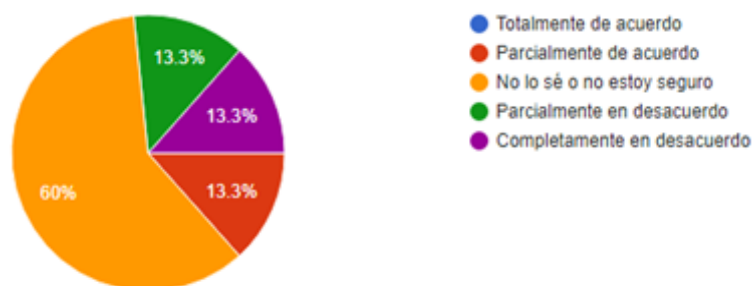
Gráfica N°27. Conocimiento de la forma de obtención de información de los colaboradores, sobre prestaciones, servicio médico, en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 46.7% (7 personas) respondieron no estar seguras o no saber si la información sobre sus servicios (vacaciones, salario, prestaciones y servicio médico) fue a través de medios informales o rumores, por otra parte, el 20% (3 personas) marcaron estar parcialmente de acuerdo, el 13.3% indicaron estar parcialmente de acuerdo y estar en completamente en desacuerdo y el 6.7% (1 persona) indicó estar en total de acuerdo.

La gráfica nos demuestra que existe una falla en la comunicación, una comunicación de pasadizo. Solo 4 personas (2 por parcialmente en desacuerdo y completamente en desacuerdo) se mostraron en desacuerdo. Es importante reevaluar el medio y el canal se va utilizar para brindar esta información, sin caer en la comunicación informal.

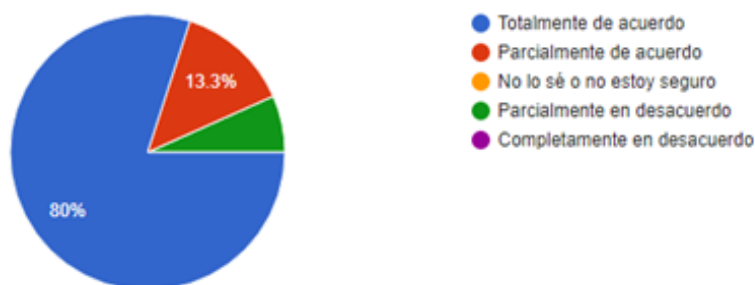
Gráfica N°28. Conocimiento de la forma de obtención de información de los colaboradores, sobre actividades sociales y deportivas en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Un 60% (9 personas) marcaron no saber y/o estar seguro si las actividades sociales y deportivas han sido enviadas a través de medios informales o rumores y el 13.3% (2 por cada ítem) indicaron estar parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y estar completamente en desacuerdo.

Como se vio en los gráficos anteriores, la mayoría de respuestas arrojadas indicaron que no están seguros si la información que se brinda es a través de rumores o de medios informales. Esto nos da a entender que la comunicación en la empresa, no es una comunicación clara y estructural.

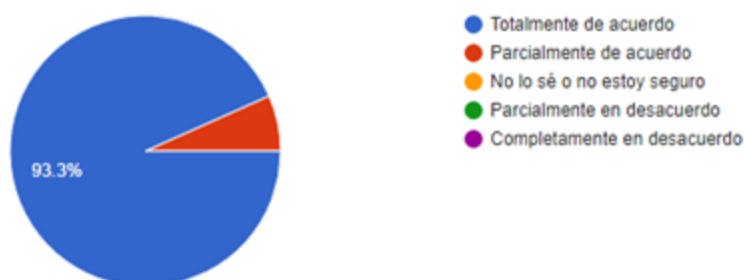
Gráfica N°29. Evaluación de los colaboradores sobre clima laboral en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 80% (12 personas) afirmaron que el clima laboral es agradable en *Coffee Art*, el 13.3% (2 personas) indicó estar parcialmente de acuerdo y un 6.7% (1 persona) marcó estar parcialmente en desacuerdo.

Pese que a la mayoría de trabajadores se encuentran el ambiente de trabajo agradable, existe una persona que piensa lo contrario, esto significa que dentro de la empresa algo no se encuentra funcionando bien.

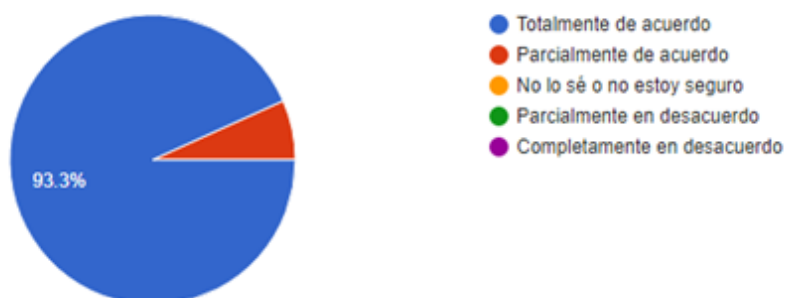
Gráfica N°30. Evaluación de las relaciones laborales de los colaboradores y superiores en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



Con un 93.3% (14 personas) se demuestra que la relación entre los colaboradores y sus superiores, existe un trato cordial y agradable, solo el 6.7% (1 persona) indica no estar completamente segura de ello.

La buena relación que existe entre ellos, se ve reflejado en el trabajar de los colaboradores y el en el ambiente de *Coffee Art*.

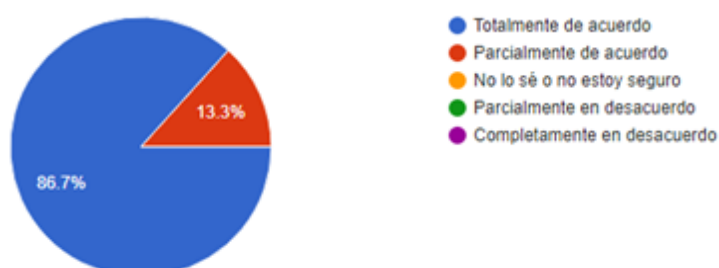
Gráfica N°31. Evaluación de las relaciones laborales entre los colaboradores y superiores en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 93.3% afirmó estar totalmente de acuerdo sobre la buena relación que tienen con sus compañeros y solo el 6.7% (1 persona) indicó estar parcialmente en acuerdo.

Estas respuestas refuerzan los gráficos anteriores, ya que una buena relación entre colaboradores mejora el ambiente laboral.

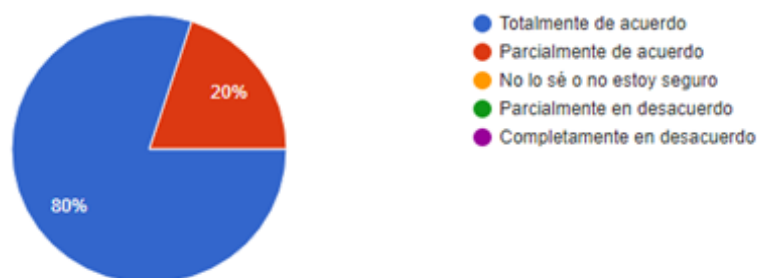
Gráfica N° 32. Grado de esfuerzo de Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo para logro de un ambiente laboral adecuado. 2017.



Con un 86.7% (13 personas) indicaron estar en total acuerdo que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente sea agradable, solo el 13.3% (2 personas) marcaron estar parcialmente de acuerdo.

Es importante que toda empresa tenga un buen clima laboral no solo para sus clientes, sino también para sus propios trabajadores, ya que así el colaborador se desarrolla mejor en su área de trabajo.

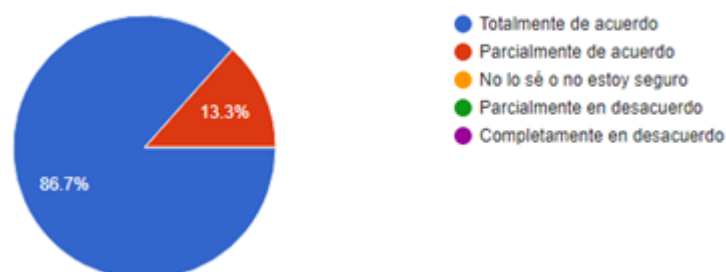
Gráfica N°33. Evaluación de los colaboradores respecto al fomento de clima laboral agradable por parte del Jefe en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 80% (12 personas) marcaron totalmente de acuerdo, esto quiere decir el jefe inmediato fomenta a que exista un buen clima y solo el 20% (3 personas) indicaron estar parcialmente de acuerdo con la pregunta.

Es importante que el jefe inmediato fomente el buen clima laboral en la empresa, es una pieza importante para mantener motivados a los colaboradores.

Gráfica N°34. Evaluación de los colaboradores respecto a la recepción de opiniones o sugerencias por parte del Jefe en el Coffee Shop de la Ciudad de Chiclayo. 2017.



El 86.7% (13 personas) indicaron estar totalmente de acuerdo que su jefe escucha a sus colaboradores y solo el 13.3% (2 personas) indicó que se encuentra parcialmente de acuerdo, esto quiere decir que no se encuentra seguro de ello.

Los resultados nos demuestran que existe una comunicación balanceada entre los colaboradores y el jefe inmediato. Escuchar a sus colaboradores es punto clave para toda empresa.

En el capítulo IV se puede concluir que la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*, se viene desarrollando de manera regular, ya que los medios por el cual se comunican entre las diferentes sedes no son los más eficientes. Por otra parte, los co-propietarios de la cafetería mostraron tener buenos índices a generar un buen ambiente laboral, al igual que siempre predomine el feedback entre sus colaboradores y dueños.

En tanto a las entrevistas a los profesionales, ambos coincidieron que lo más importante dentro de una empresa es su personal interno y que siempre se tiene que estar en constantes actividades para mejores y/o reforzar la comunicación, ambiente y cultura.

CONCLUSIONES

- I. En la siguiente investigación se realizó un análisis de la comunicación interna de la cafetería *Coffee Art* y se llegó a la conclusión que la comunicación dentro de la empresa no es ni óptima, ni deficiente, se encuentra en un nivel intermedio. Ya que los medios que se utilizan para transmitir la información no son los más eficientes. De acuerdo a las encuestas, basadas en Bill Quirken y a los indicadores como: Estrategia, Liderazgo, Planeamiento, Canal, Rol de Comunicación, Face to Face Meeting y Medida de Impacto.
- II. El flujo de comunicación interna de la cafetería *Coffee Art*, arrojó que su comunicación es vertical y que esta se desarrolla de manera óptima, pero el tipo de comunicación que es descendiente, mostró que se lleva de manera regular. Dentro del flujo se determinó también que las redes formales de comunicación de la cafetería, son del tipo cadena y llevándose de forma regular.
- III. De acuerdo a nuestra observación directa se determinó que el cuadro de público interno de la cafetería *Coffee Art* está conformado por un gerente general, una administradora de las tiendas, 1 persona encargada de la logística, 1 comercialización y producción, 4 baristas, 4 encargados de tienda, 4 en área de producción y finalmente el área de marketing y redes sociales, la cual está a cargo una agencia externa.
- IV. En los canales de comunicación, según lo que indican las encuestas, se ha concretado una comunicación formal mediante un canal mediatizado usando una red social electrónica, que si bien es cierto de manera parcial logran esclarecer los rumores que se suscitan debido a la comunicación informal, también motivan a los trabajadores a alcanzar las metas y los objetivos planteado por la empresa, por éste canal de comunicación. Sin embargo, el uso de ésta red social no llega a concretar los objetivos del canal ya que no fomenta la interacción entre sus trabajadores, teniendo como resultado que no logren conocerse entre los colaboradores de las diferentes sedes, al permitir ésta red social la respuesta inmediata, no admite que las órdenes o discusiones sean claras y se pierdan entre la participación de todos los colaboradores generando confusión y entorpeciendo la comunicación. Lo que evidencia que no es un medio eficiente para la comunicación interna de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.
- Antezana, M. (30 de julio de 2013). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367>
- Becerra, N. M. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. Lima: Universidad de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3230/Moloch_o_bn.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brandolini, A., & Gonzales, F. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cañedo Andalia, R., Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., & Machado Rodríguez, Y. B. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Caprotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. España: Universidad Rovira i Virgili.
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, 5-7.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Colección Libros de la empresa.
- Casas, V. D. (2012). *El Papel de las Relaciones Públicas en la Identidad Corporativa*. Relaciones públicas empresariales.
- Castillo, L. (Curso 2004-2005). *Tema 5. Análisis documental*. Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre: Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre.
- Chocó", d. ". (2014). *Manual de Comunicación Interna*. Villavicencio: IMAGEN Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL
- Comunicación, B. (9 de septiembre de 2016). Obtenido de Buena Comunicación: <http://www.buenacomunicacion.com.ar/?p=141>
- Coppero, M. (2004). *Comunicación interna y creatividad en las organizaciones*. Argentina: Cambio y Cultura.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Duotone. (10 de septiembre de 2016). Obtenido de Duotone: <http://duotone.com.pe/dbc/portfolio/mundo-visanet/>
- EcuRed. (28 de noviembre de 2016). Obtenido de EcuRed: https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_interna

- Escobar, J. (2009). *La Comunicación Corporativa*. Venezuela: El Cid.
- Estrada, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Guadalajara: Paseo de la Colina. Obtenido de *Clima y cultura organizacional: dos componentes*.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España: Díaz Santos. S.A.
- García, J. (2007). *Comunicación Interna*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- González, A. B. (2009). *Comunicación interna*. Argentina: DIRCOM.
- González, R. M. (2005). *Marketing en el Siglo XXI*. México: Trillas.
- Gonzalo, P. (2002). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Hussein, S. (10 de abril de 2017). *linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/20140718235719-13146364-internal-communication-channels-for-today-s-workplace>
- Leadership, C. S. (4 de Mayo de 2017). Obtenido de CORPX Sustainable Leadership: <http://www.corpxcoach.com/blog/item/barreras-y-fallas-en-la-comunicacion-organizacional.html>
- Lizarraga, W. M. (6 de octubre de 2008). Obtenido de *Comunicación Corporativa*: <http://unjbg-corporativa.blogspot.pe/2008/10/elementos-de-la-comunicacin.html>
- Lozada, J. I. (2014). *Análisis de la Comunicación Interna como factor determinante de la identidad corporativa de la empresa Textil Importaciones New York de Chiclayo, Perú*. Chiclayo: USAT.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Network Patterns and Analysis: Underused Sources to Improve Communication Effectiveness*. Texas, USA: Sam Houston State University.
- mediaplatform.com. (11 de mayo de 2017). *mediaplatform.com*. Obtenido de <https://www.mediaplatform.com/2016/04/7-internal-communications-mistakes-still-make/>
- Mentoring, C. y. (10 de septiembre de 2016). Obtenido de *Coaching y Mentoring*: <http://coachingymentoringparaprofesionales.com/ejemplo-de-comunicacion-interna-efectiva-avon-cosmetic/>
- Montilla, N. (2014). *Elementos de la Comunicación Corporativa*. Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Ongallo, C. (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN - Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Pérez, M. C. (2016). *Comunicación Interna: Atención al mensaje y a la participación de la empresa*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

- Pinillos, A. (1996). *Comunicación Interna, un paseo por el tiempo*. Harvard Deusto Business Review: Deusto S.A.
- Quirke, B. (2010). *The Seven Key Elements of Internal Communications*. [podcast] The Seven Key Elements of Internal Communications. Available at: <http://www.cbsnews.com/news/the-seven-key-elements-of-internal-communications-btalk/> [Accessed 10 Apr. 2017].
- Raffo, A. R. (30 de junio de 2015). *culturacomunicacionyclima*. Obtenido de <http://culturacomunicacionyclima.com/caso-de-estudio-cultura-poderosa-empresa-exitosa/>
- Riel, C. V. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Pearson Educación S.A.
- Serrano, F. M. (2001). *Comunicación Interna*. En F. M. Serrano, *Dirección de Comunicación empresarial e institucional* (pág. 416). EDICIONES GESTION 2000.
- Tello, M. (2012). *MANUAL DE AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Perú.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- UKESSAYS. (10 de abril de 2017). Obtenido de UKESSAYS - TRUSTED BY STUDENTS SINCE 2003: <https://www.ukessays.com/essays/management/internal-communication.php>
- Ving! (10 de mayo de 2017). *in-SlideShare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/VingApp/avoid-these-10-mistakes-in-your-internal-communications>
- Wasylyuk, A. (10 de abril de 2017). Obtenido de Bambu: <https://getbambu.com/blog/internal-communications-strategy/>
- Wojtaś-Jakubowska, A. (11 de mayo de 2017). Obtenido de Empleo: <https://emplo.com/blog/7-biggest-internal-communication-mistakes>
- Work, G. P. (9 de septiembre de 2016). Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-mas-de-1000-colaboradores>
- Zapata, L. (10 de septiembre de 2016). Obtenido de Blog especializado en comunicación interna: <https://leliapata.com/indice/>
- Zapata, L. (24 de mayo de 2017). *Talentos Reunidos - Propuestas con Conocimiento*. Obtenido de <https://talentosreunidos.com/2011/09/28/funciones-de-la-comunicacion-interna/>

ANEXO 01

Boleta de la cafetería Coffee Art



Coffee Art

DE: GENOVES REVOREDO COBEÑAS KATTIA
VENTA DE CAFE EN GRANO ESCENCIAS, BEBIDAS
AL POR MAYOR Y MENOR

CALLE ALFREDO LAPOINT N° 1111 - CERCADO DE CHICLAYO
CHICLAYO - CHICLAYO - LAMBAYEQUE



R.U.C. 10726902661

BOLETA DE VENTA

001- **Nº 2011414**

SEÑOR(ES): KATTIA

DIRECCIÓN: _____

FECHA: 20/11/17

DOC. IDENT.: _____

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	TOTAL
1	por consumo		11.00

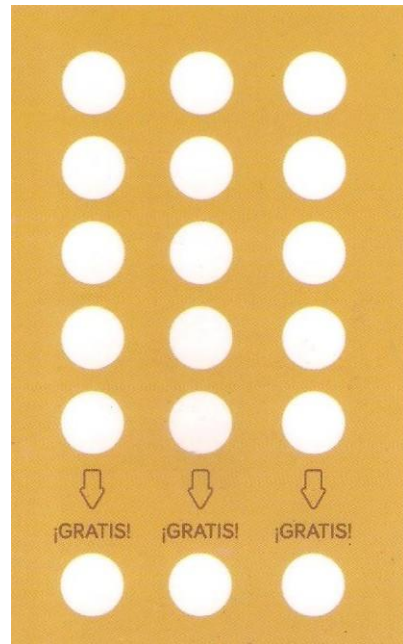
© GHO GRAFICA DE GUILLERMO M. ALEGRIA LARA
R.U.C. 10806422211 CALLE JUAN CUGUEWAN 1195 - CHICLAYO
AUT. SUNAT 1147767073 - F.I. 09 - 09 - 2017 CEL.: 979111212
SERIE 001 DEL 01001 AL 01500

Gracias por su preferencia

TOTAL SI. 11.00

USUARIO

Tarjetas de promoción



Envase de café



Carta de bebidas

BEBIDAS CALIENTES		FRAPPÉS DE CREMA			BEBIDAS FRÍAS		
		12OZ	16OZ	20OZ			
 ESPRESSO 20ml de café espresso extraído por Coffee Art.	S/ 3.50	• CAPUCCINO	9.00	11.00	12.00	 AMERICANO ICE 19 Oz. de café espresso con agua y hielo de café.	S/ 6.00
 AMERICANO 250ml de café espresso con agua caliente.	S/ 3.50	• MOCCA				 CAPUCCINO ICE 18 Oz. de café espresso con leche vaporizada, espuma y hielo de café.	S/ 7.50
 CAFÉ IRLANDESES 350ml de café espresso con alcohol y sirope.	S/ 4.00	• CARAMEL				 MOCCA ICE 18 Oz. de café espresso con leche vaporizada, chocolate y hielo de café.	S/ 8.00
 LECHE CREMOSA 350ml de leche vaporizada con espuma de gran tamaño y sirope de caramelo.	S/ 4.00	• WHISKY				 TÉ (frio/caliente)	S/ 7.00
 CAFÉ LATTE 350ml de café espresso con leche y espuma.	S/ 6.00	• AVELLANAS				• TÉ HELADO 76 caramelos, 18mls agua y hielo.	
 CAPUCCINO TRADICIONAL 350ml de café espresso con leche cremosa.	S/ 6.00	• ALMENDRAS				• TÉ HAWAIIANO Flor de Jamaica, chocolate, menta y té rojo.	
 MOCA BLANCO 350ml de café espresso con leche cremosa y chocolate blanco.	S/ 6.00	• MOCCA BLANCO				• TÉ MENTA Y PASIÓN Menta, flor de Jamaica, té verde y cardamomo.	
 CAPUCCINO NAPOLITANO 350ml de café espresso con leche vaporizada, espuma de leche y crema.	S/ 7.00	• TOFFEE				• TÉ PERFECTO AMOR Pistachos de rosa, sirope, mentana, flor de Jamaica y té rojo.	
 CARAMEL MACCHIATTO 350ml de café espresso con leche cremosa, vainilla y sirope de caramelo.	S/ 6.50	• VAINILLA				• TÉ DE CACAO Refrescante infusión hecha de espuma de cacao puro.	
 CHOCOLATE CALIENTE 350ml de chocolate aromatizado con leche cremosa.	S/ 6.00	• MENTA				• TÉ DE hierbas ESPECIALES: Five selección del jardín de la escuela. Cardamomo, menta, cardamomo, té rojo, sirope de mentana, vainilla de olor, caramelo y té rojo.	
 MOCACCINO 350ml de café espresso con chocolate negro y leche cremosa.	S/ 7.00	• CANDY COTTON				 CAFÉ GOURMET EN GRANO O MOLIDO	
 CAPU SABORIZADO 350ml de café espresso con aromas de vainilla, toffee y coco.	S/ 6.50	• COCO				• GOURMET CLÁSICO 250 gramos.	S/ 11.00
		• ALGARROBINA	10.00	12.00	13.00	• GOURMET AROMATIZADO 250 gramos.	S/ 12.00
		• FRESA				• GOURMET CON CERTIFICACIÓN ORGÁNICA 250 gramos.	S/ 15.00
		• YOGURT GRIEGO				 CAFÉ PASADO Botella de 330ml.	S/ 6.00
		• MANJAR					
		• LÚCUMA					



Envase de bebidas frías



ANEXO 02

CUESTIONARIO

Sexo: **Masculino** **Femenino**
Edad: **18-35** **36-49**
Cargo:

1 = Totalmente de acuerdo
2 = Parcialmente de acuerdo
3 = No lo sé o no estoy seguro
4 = Parcialmente en desacuerdo
5 = Completamente en desacuerdo

1. ¿Conoce a qué se dedica la empresa?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Sabe cuál es la misión de la empresa?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Sabe cuál es la visión de la empresa?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Sabe cuáles son las metas de la empresa para ser alcanzadas en este año?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Conoce cuál es el organigrama?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Conoce a las personas que ocupan cada puesto del organigrama y cuáles son sus funciones?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Tiene claridad sobre cuáles son las funciones y responsabilidades de cada área o departamento?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Conoce cuál es la historia de la empresa?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
10. ¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
11. ¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la Organización?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
12. ¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo, periodo vacacional y las prestaciones que recibiría?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
13. Por favor escriba la misión de su empresa.	
14. Por favor escriba la visión de su empresa.	

La información sobre de puesto de trabajo

15. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
16. ¿Tiene claridad sobre qué es lo que se espera de usted en el trabajo?	<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

17. ¿Conoce cuáles son los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su área o departamento?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los medios de comunicación

20. ¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ¿Considera que es clara la información relacionada con sus prestaciones, servicio médico, vacaciones y salario?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. ¿Considera que la información relacionada con sus prestaciones, servicio médico, vacaciones y salario se le proporciona a través de los medios adecuados?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ¿Considera que es clara la información relacionada con actividades sociales y deportivas?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. ¿Considera que la información relacionada actividades sociales y deportivas se le proporciona a través de los medios adecuados?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. ¿Se ha enterado de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿Se ha enterado de sus prestaciones, servicio médico, vacaciones y salario a través de medios informales o rumores?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
28. ¿Se ha enterado de actividades sociales y deportivas a través de medios informales o rumores?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
29. ¿Piensa que en la organización el ambiente de trabajo es agradable?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
30. ¿Piensa que existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
31. ¿Piensa que tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
32. ¿Considera que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
33. ¿Considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima de armonía en su área?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
34. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones o sugerencias de los empleados?	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>