



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ENTRENAMIENTO  
EN HABILIDADES PARA LOGRAR COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA  
CADENA DE RESTAURANTES DEL GRUPO DON PARCE 2013-2014”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR**

**Br. CLAUDIA MARIBEL URBINA ROSAS**

**ASESOR**

**Dr. PEDRO CARLOS PEREZ MARTINTO**

**PIMENTEL – PERU**

**2015**



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ENTRENAMIENTO  
EN HABILIDADES PARA LOGRAR COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA  
CADENA DE RESTAURANTES DEL GRUPO DON PARCE 2013-2014”**

**AUTOR**

Br. CLAUDIA MARIBEL URBINA ROSAS

**PIMENTEL – PERU**

**2015**

# INDICE

<u>DEDICATORIA</u> .....	v
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	vi
<u>RESUMEN</u> .....	vii
<u>ABSTRACT</u> .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema .....	12
1.2. Formulación del Problema .....	15
<b>1.3. Limitaciones</b> .....	15
<b>1.4. Antecedentes</b> .....	16
II. OBJETIVOS .....	20
2.1 General.....	20
2.2 Específicos .....	20
III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	23
4.1 Marco Teórico .....	23
V. METODOLOGÍA.....	41
5.1 Hipótesis .....	41
5.2 Variables .....	41
5.3 Metodología.....	41
5.4 Población y muestra.....	42
5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
5.6 Métodos de Análisis de datos.....	42
5.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	42
5.7 PROPUESTA .....	55
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71

6.1	Conclusiones.....	71
6.2	Recomendaciones.....	72
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
	<b>ANEXOS</b> .....	75

## **DEDICATORIA**

Esta investigación se la dedico a mi hijo quién es el motor de mi vida, quién tuvo que dejar de compartir momentos de esparcimiento para darme lugar a desarrollar los estudios de maestría, así mismo se la dedico a mis padres por ser el impulso y apoyo constante en cada paso que doy.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis metas, a mis docentes y asesores por haberme orientado en todo el desarrollo de la maestría, por sus sabias enseñanzas y por el desapego en brindar la información que contribuyó con mi aprendizaje.

## RESUMEN

La tesis que se presenta titulada Propuesta de implementación del modelo de entrenamiento en habilidades para lograr comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce, se encaminó a instaurar un programa de habilidades de comunicación para facilitar el correcto desarrollo de los canales formales de comunicación con una frecuencia establecida en la empresa. La tesis posibilitó espacios formales donde se discutan los contenidos inherentes a los procesos y lineamientos, impactando así en un aumento de la pertenencia de los colaboradores y directivos con la empresa.

Se investigó en la empresa con una población de 130 colaboradores de la empresa Don Parce, obteniéndose resultados alentadores en el posicionamiento interno de la empresa a partir de los núcleos teóricos principales de la investigación.

**PALABRAS CLAVE:** COMUNICACIÓN. RAPPORT, METAMENSAJES, ORGANIZACIÓN

## **ABSTRACT**

The thesis presented entitled Proposal for implementation of training model to achieve effective communication skills in the restaurant chain Don Parce group, headed to establish habilities for a formal communication channels with a frequency established in the company. The thesis made possible formal spaces where the contents inherent in the processes and guidelines are discussed, thus impacting on increased membership of employees and managers with the company.

It was investigated in the company with a sample of 130 employees of the company Don Parce, yielding encouraging results in the internal positioning of the company from the main theoretical research cores.

**KEYWORDS:** COMMUNICATION. RAPPORT, METAMESSAGES, ORGANIZATION



## INTRODUCCIÓN

Una adecuada comunicación interna permite a los colaboradores, interrelacionarse y transmitirse información sin la generación de barreras que impiden el entendimiento e interpretación del lenguaje con el objeto de asegurar flujos de información interna y externa que favorezcan el quehacer cotidiano.

La comunicación puede ser analizada desde múltiples perspectivas, existe mucha información al respecto sin embargo sigue siendo un punto de quiebre en las organizaciones por ello es un proceso que debe ser tomado en cuenta, desde su frecuencia e importancia y sobre todo abarcando todos los niveles de la organización.

No se trata solo de comunicar sino de saber hacerlo, para ello es necesario desarrollar habilidades para que por medio de la comunicación se logre conectar con las personas, entender el mensaje y canalizar las respuestas, lo bueno es que esto es entrenable y para ello existen diversas técnicas como el Rapport, los metamensajes, escucha activa y las motivaciones detrás de la información.

Por otro lado considerando que los criterios de eficacia, eficiencia y trabajo bien hechos, pueden ser aplicables en todo tipo de grupos de personas que se reúnan para conseguir sus fines. Se añade que las empresas ya no pueden permitirse el lujo de no gestionarse correctamente y la premisa es el entrenamiento en habilidades que contribuyan con una efectiva comunicación.

Es indispensable para una comunicación estratégica el estar consciente de su importancia y realizar ciertos planes que conlleven a alcanzar las metas, la planeación es inherente a la estrategia. En tal sentido cabe reconocer que las organizaciones que planean logran el éxito, ya que con ello saben a dónde desean llegar, siendo el caso de la comunicación, marca la ruta que debe seguirse a fin de llegar a todos los miembros de una organización. Un plan de

comunicación debe partir de conocer las fortalezas y los puntos de mejora para que con esta línea base se puedan diseñar planes de acción.

Dentro de la presente investigación se insertó distintos componentes que dieron un realce a la forma de intervención de reestructuración de la comunicación dentro de la organización, basado en habilidades que fueron desarrolladas de manera gradual y con resultados que se vieron evidenciados en el desarrollo de las funciones y productividad de los colaboradores.

El trabajo de investigación comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Se da a conocer la problemática existente en nuestro medio a nivel organizacional en donde se reflejan que muchos de ellos no poseen conciencia sobre la importancia de las habilidades más allá de la trasmisión de la comunicación, las limitaciones presentadas y los antecedentes recopilados y frente a ello planteamos el objetivo general y los objetivos específicos que persigue la presente investigación.

Capítulo II: En este capítulo se considera el marco teórico el cual está centrado en la idea que una comunicación efectiva mejora la productividad del colaborador, nos muestra las teorías y los conceptos que nos permitirán comprender puntos neurálgicos en el desarrollo de la comunicación así como son las habilidades empresariales, que es un programa, que es un taller, que se necesita para desarrollar habilidades de comunicación efectiva.

Capítulo III: Está referido al marco metodológico, presentando en él, la hipótesis general, la cual considera que si se aplica un programa de habilidades de comunicación se mejorará la comunicación en los colaboradores. Se expone también los objetivos específicos que se desglosan de éste. Se detalla las variables, población y muestra, método de investigación, la observación como técnica, pre test y post como instrumentos utilizados y por último el análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se muestra los resultados de la investigación en cuadros y gráficos debidamente organizados, describiendo los principales

hallazgos con su respectiva discusión de resultados haciendo un análisis de las variables de estudio.

Capítulo V: Finalmente se muestra las conclusiones a las que se ha arribado al culminar la investigación, así como las recomendaciones que permiten mejorar el problema científico.

Concluyendo se muestra las referencias bibliográficas, linografías consultadas los anexos con los instrumentos utilizados y matriz de consistencia.

# I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del problema

Durante muchas décadas atrás se consideró la importancia de las relaciones humanas dentro de las organizaciones y frente a ello se generó una serie de polémicas en cuanto al factor primordial que generaba que las relaciones se distorsionen, se detectó que era la comunicación sin embargo hoy en día a pesar de tanto estudio sigue siendo un problema aun cuando dentro de las empresas hay canales de comunicación que facilitan el traslado de información.

Para entender más este contexto es necesario conocer el concepto de comunicación la cual es la transferencia de información y la información entre dos o más personas. Una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás” lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice”.

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.” (Bonilla Gutiérrez, 1988.).

### A nivel internacional

Hilda Saladrigas Medina, profesora de comunicación en su artículo “Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos” publicada en la Revista Latina de Comunicación Social 6 enero – diciembre de 2005, manifestó que: La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de diversos enfoques entre los que se pueden citar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos. Los postulados de estos pueden ser analizados a la luz de las tres posturas que existen en torno a la construcción del conocimiento, o sea las posiciones empírico- analíticas, las interpretativas y las

críticas. Ello explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas. Estos presupuestos han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social, o sea en los planes de estudio que forman a los comunicadores sociales, en las líneas de investigación que desarrollan facultades de comunicación social y centros de investigación afines a estas temáticas, en la bibliografía y eventos especializados.

Maria Sonia Fleitas Triana, Ing. Industrial en el artículo científico “Comunicación En Procesos De Trabajo” publicado en la Revista CUJAE, concluyó que:

Se definió un nuevo modelo del proceso de comunicación, que integra dos procesos comunicativos: uno que responde al concepto de comunicación interna, donde cada persona es una unidad determinada estructuralmente, asignándole un rol de receptor/emisor a la que se le puede asociar una serie de actividades concatenadas gatilladas por perturbaciones del medio; y otro proceso que responde al concepto de comunicación externa, en donde lo que existe es un mutuo gatillado de conductas coordinadas y no una transmisión de información entre las partes. Sólo se reciben perturbaciones del medio, las cuales son recepcionadas y procesadas de forma heterogénea por unidades determinadas estructuralmente que trabajan en acoplamiento estructural para la mantención de su individualidad.

En base al modelo de comunicación, se construyó un modelo del proceso de comunicación del sistema de gestión de la calidad, el cual enfatiza la existencia de dos grandes procesos diferenciados. Uno que contiene las actividades concatenadas de gestión de la organización y que se diseña con tres procesos: construcción de los objetivos, construcción de la planificación de la realización y la gestión, y medición, análisis y mejora; y otro que representa la realización del producto o servicio, al cual se le diseña con dos subprocesos: la construcción del contrato y el cumplimiento del contrato.

Dicho modelo del proceso de comunicación del sistema de gestión de la calidad, se entregó una metodología para su implantación que consta de tres partes: establecimiento de las actividades de los procesos de gestión y de realización, identificación y modelación sistémica de las interacciones que ocurren entre los procesos de gestión y de realización, así como en su interior; y por último la identificación de los elementos de comunicación que le son inherentes a cada una de las actividades interactivas entre proceso, subprocesos y actividades.

Paulo César Paz, Edgar Alirio Galvis C., Francisco Emilio Argote, en el artículo científico “La Comunicación Organizacional en la Implementación de Procesos de Iso 22000 En Empresas de Producción de Alimentos”, publicada por la revista científica de la facultad ingeniería Agroindustrial de la Universidad CAUCA de Colombia 2009, manifestaron que:

La gran mayoría de los documentos publicados sobre la norma ISO 22000, están orientados a la descripción de los pasos y procesos que se desarrollan para su implementación, desde una óptica técnica y metodológica. Existen enfoques con sus respectivas recomendaciones, estudios, experiencias y detalles, que mencionan estrategias o etapas relacionadas con la comunicación organizacional, pero que, por el perfil del autor, intención, punto de vista o propósito del mismo, no se detiene a describir y a profundizar en esta temática tan importante y vital en las organizaciones y en la cotidianidad del ser humano. Pasos del sistema de aseguramiento de la calidad ISO 22000, que se complementan y basan en la norma ISO 9001, como presentación informativa gerencial, capacitación sobre documentación escrita al grupo de implementación, divulgación y capacitación en el plan de aseguramiento de la inocuidad, entre otros, conllevan de forma implícita y explícita procesos complejos de comunicación organizacional en los cuales la información que se transmite se convierte en un flujo vital e imprescindible que, si no se abordan, de forma estratégica y planeada, puede causar serios problemas e inconvenientes que inciden negativamente en una implementación de cualquier norma. Se busca con este artículo destacar y describir algunos procesos comunicativos y de información que son relevantes para una efectiva implementación de procesos de ISO 22000 en una empresa de producción de alimentos, teniendo en cuenta que ésta aborda específicamente la

gestión en la seguridad alimentaria (HACCP, DS, 3027, BRC, Global Standar Food, IFS) y la ISO 9001, que busca la calidad organizacional y permite cubrir áreas que no están incluidas en la 22000 [1].

A nivel local en el grupo Don Parce el personal tiene poca información sobre la organización, no existen canales formales de comunicación así mismo la información enviada al personal no tiene una frecuencia definida, al comunicarse los procesos o nuevos lineamientos siempre se hace de una forma informal y con puntos generales en donde los colaboradores no se sienten comprometidos ni mucho menos con el interés de poner en práctica lo comunicado.

Por todo lo expuesto es de vital importancia desarrollar un plan de acción de entrenamiento en habilidades comunicativas para poder mejorar la comunicación dentro de la cadena de restaurantes del Grupo Don Parce.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo posibilitar el mejoramiento de la comunicación en los colaboradores de la cadena de Restaurantes del Grupo Don Parce 2013?

## **1.3. Limitaciones**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo algunas limitaciones que no influyeron en los resultados de la investigación, entre las más relevantes se mencionan las siguientes:

La falta de tiempo que poseían los colaboradores y los horarios variados para poder asistir a los talleres, sin embargo pudimos coordinar un horario en el que les era más adecuado.

La falta de compromiso brindado por algunos directivos al inicio de la investigación, pues no estaban convencidos de su importancia, para ello los invitamos a participar en una reunión; lo que dio como resultado el involucramiento en la investigación.

#### **1.4. Antecedentes**

Para el presente trabajo de investigación se ha encontrado los siguientes antecedentes siendo necesario considerarlos como fuentes de hallazgos.

##### **A nivel internacional**

González Álvarez, M. (2010) desarrollo una tesis doctoral titulada *“Comunicación para la Solidaridad: Las Ong y el papel de la Comunicación Social y Periodística en la Sensibilización de la Opinión Pública y el Desarrollo”*, en la cual precisó que “La comunicación produce efectos sobre los pensamientos y actitudes de las personas y el uso de los medios de comunicación puede provocar cambios de actitud en las personas que no estén motivados por intereses económicos, políticos, religiosos...etc., sino, por la única intención, por parte de los emisores y responsables de los medios de comunicación, de favorecer la posibilidad de construir entre todos un mundo mejor”. (González Álvarez, 2010).

Del Risco, M. (2008) en su tesis doctoral *“Desarrollo de la competencia comunicativa oral en el proceso de enseñanza–aprendizaje del idioma español como segunda lengua”*, llegó a la conclusión que a partir de los elementos teóricos tenidos en cuenta en su sustento teórico unido a las estrategias para el desarrollo de la competencia comunicativa contribuye al desarrollo de habilidades cognitivas en el aprendizaje de lenguas extranjeras. Además “posibilitó valorar la importancia que se le concede al enfoque comunicativo, específicamente al enfoque por tareas; siendo este una de las temáticas que sigue en el centro de atención de los círculos de profesores de lenguas extranjeras en el mundo, por su importancia para el logro de la competencia comunicativa con el fin de lograr un proceso efectivo de comunicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de dichas lenguas”. (Del Risco Machado, 2008)



En el estudio se constató que la pronunciación es la dimensión que muestra los resultados más críticos, seguida por la fluidez y la entonación. La dimensión con valores más significativos fue la que se refiere a las funciones comunicativas, aunque la diferencia no es muy notable.

Moreno Espinoza, L. (2009) ensayo “Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida” publicada en la revista científica de la UACJ, manifestó que:

La comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Por esta razón, a lo largo del ensayo, se aborda esa problemática para destacar la importancia de la comunicación efectiva en promover esa vinculación y por lo tanto orientar los esfuerzos al logro de una visión compartida. La planeación estratégica tiene como objetivo dar cumplimiento a la visión y misión de la organización a través de estrategias definidas. Uno de los elementos fundamentales para lograr ese objetivo es convertir las estrategias en acción y, por tanto, todo este proceso debe ser del conocimiento de todos los niveles de la organización para actuar en consecuencia. Lo anterior obliga a establecer una adecuada estrategia de comunicación cuyos conceptos son analizados en el presente ensayo señalando su importancia e impacto en la sinergia organizacional. Un proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal. Por esta razón, en el presente ensayo, se analizaron los elementos fundamentales que determinan que una comunicación se vuelva eficiente y los conceptos que resultan estratégicos para su gestión.

Otro punto importante considerado es que, ante un entorno globalizado y con una amplia diversidad laboral, se hace necesario que los programas estratégicos de comunicación presenten la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios vertiginosos de manera oportuna y puedan ser asumidos por todos los integrantes de tal forma que se propicie una alineación de intereses de una manera rápida y efectiva.

Dadas las limitaciones en tiempo y costo, el contenido del presente ensayo se basa en trabajos desarrollados por otros investigadores y autores de temas relacionados con la comunicación, por lo cual, sería muy conveniente realizar un trabajo de campo más exhaustivo que determinara, de una forma más empírica, el grado de efectividad de la comunicación estratégica en la transmisión del marco conceptual de la organización. Considero que el contenido del ensayo muestra que la comunicación estratégica tiene un impacto importante pero se requieren estudios más profundos para establecer su grado de influencia de una manera determinante. No obstante las limitaciones en cuanto a determinar el grado de efectividad, el ensayo aporta elementos que llevan a concluir que el logro de una visión compartida sólo es posible a través de una comunicación efectiva.

## **A nivel Nacional**

Quiñones Chapoñan, S. (2014) en su tesis de maestría "*Comunicación de la Enfermera Intensivista en el Cuidado a la persona inconsciente*", su estudio que "la comunicación es la esencia de un cuidado humanizado, para la enfermera intensivista comunicarse con el paciente inconsciente se convierte en todo un desafío a vencer debido a la incapacidad de este de emitir alguna respuesta". (Quiñones Chapoñan, 2014)

Plantea además que "... dentro de los aspectos no verbales de la comunicación; el tacto cobra gran importancia, puesto que el toque es reconocido como una forma muy personal de comunicación, una forma auténtica, en la cual se transmiten mensajes como afecto, ternura, apoyo emocional, estímulo, atención personal". (Quiñones Chapoñan, 2014)

A nivel local y específicamente en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce, no se han encontrado investigaciones ni evaluaciones internas sobre el desarrollo de los colaboradores, lo único desarrollado por dicho grupo empresarial son capacitaciones sobre servicio al cliente, reuniones informativas sobre los

proceso internos, comunicados internos sin embargo no ha existido programas de desarrollo de los colaboradores, los procesos de comunicación interna fueron elaborados por el área de recursos humanos y comunicados por una reunión y periódico mural, sin permitir la participación de los colaboradores, a casusa de ello dichos lineamientos no han sido ejecutados por los colaboradores

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 General**

Proponer la implementación un modelo de entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce.

### **2.2 Específicos**

1. Analizar teórica y metodológicamente la dinámica del proceso de comunicación en empresas de atención pública.
2. Caracterizar el estado actual del proceso de comunicación en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce.
3. Diseñar un modelo de entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce
4. Validar por criterios de especialistas la propuesta de modelo de entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce

### **III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Actualmente en la cadena de restaurantes Don Parce hay un problema con los canales de comunicación, la observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de trabajadores han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación en el consorcio, causadas en la mayor parte de los casos por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación y sobre todo de habilidades en comunicación. La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento excesivamente peligroso para toda empresa, por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los trabajadores, la gerencia y las diferentes áreas, vienen hacer algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Esta investigación pretende definir los canales de comunicación existentes así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización para ello se desarrollaran talleres de entrenamiento para desarrollar las habilidades que permitan a los colaboradores saber cómo transmitir la información.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la el proceso de la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el plan de acción, debido a que estos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz.

Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una sintonía de intereses en las partes que intervienen en el proceso. Así mismo la implementación de la gestión de la comunicación se vuelve determinante para la cadena de restaurantes del grupo Don Parce y el aporte de este estudio se centra en hacer algunas aproximaciones que indiquen el estado actual de las *interacciones* entre los miembros de la misma a través de diagnosticar el tipo de gestión de la comunicación y cómo esto ayuda al desempeño global de las empresas estudiadas.

Dicha investigación posee un valor práctico relevante pues se diseña un modelo de entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce; que puede ser aplicado a otras entidades similares.

## **IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **4.1 Marco Teórico**

#### **4.1.1. Comunicación**

Robbins: Es la transferencia de información de 1 persona a otra, un medio de contacto por la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

Kreps: La comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros recolectan información acerca de ella.

#### **Característica de la comunicación en la práctica**

Robbins enuncia características de la comunicación eficaz:

1. Director comprometido con la comunicación con los empleados para el logro de metas
2. Administradores deben sintonizar las acciones con palabras
3. Debe haber compromiso de la comunicación en ambos sentidos
4. Énfasis en la comunicación cara a cara
5. Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados
6. Mensaje modelado para las personas que lo van a escuchar
7. Manejar las malas noticias
8. Debe comunicarse continuamente
9. Vincular el gran escenario con el pequeño

10. No establecer como la gente debe sentirse en relación con las noticias

Elementos de la Comunicación:

Según Jonh W. Slocum, Jr. Nos habla de elementos de la comunicación:

Emisor y destinatario.

Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Por tanto denominar a una persona como emisora y a otra como destinatario es arbitrario. Estos papeles se intercambian, según el lugar de las personas durante el proceso. Cuando el destinatario responde al emisor, el destinatario original se convierte en emisor y el emisor que inicio la comunicación en destinatario.

Trasmisores y receptores:

Los trasmisores (usados por el emisor) y los receptores (usados por los destinatarios) son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Por lo general, participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto y gusto. La transmisión puede realizarse tanto en forma verbal como no verbal. Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido. ¿Cuántas veces ha pensado: Ojala no hubiera dicho eso? En el caso introductorio, es claro que a Neal Petterson le hubiera gustado no haber dicho lo que escribió en su mensaje electrónico, que se hizo del dominio público.

Mensajes y canales:

Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que otorgan significados particulares a los datos. El emisor confía en que los mensajes se interpreten tal como era su intención. A fin de comprender la diferencia entre significado original y el mensaje recibido, piense en un caso en que haya intentado comunicar pensamientos y sentimientos íntimos de la felicidad, ira, o hemos a otra persona. ¿Le resulto difícil o imposible transmitir el verdadero significado interno? Cuando más grande sea la diferencia entre el



significado interpretado y el mensaje original, mayor será la deficiencia de la comunicación interpersonal.

Las palabras y señales no verbales carecen de significado en sí mismo. El significado lo crean el emisor, el destinatario y la situación del contexto. En nuestro estudio de los posibles obstáculos interpersonales y culturales explicamos por que los mensajes no se interpretan siempre según la intención con que se transmitieron.

Los canales son los medios por los cuales los mensajes viajan del emisor al destinatario.

Riqueza de los medios: la capacidad de un enfoque de comunicación para transmitir y proporcionar retroalimentación, recibe el nombre de riqueza del medio. Cada medio posee riqueza constituida por una mezcla de varios factores.

Significado y retroalimentación:

El mensaje del trasmisor se transmite mediante canales a los cinco sentidos del destinatario. El significado representa los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de una persona.

La codificación le da un significado personal a mensajes que se van a transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificación del emisor. Lamentablemente algunos profesionales tienen dificultades para comunicarse con la gente en general.

La decodificación proporciona un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos. Mediante un lenguaje común, las personas pueden decodificar muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resulten razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia decodificación correcta de mensajes es un reto importante en las comunicaciones.

La corrección de la comunicación interpersonal se debe evaluar en relación con el estado ideal, que ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del destinatario, son iguales.

La respuesta del destinatario al mensaje es la retroalimentación. Le permite al emisor conocer si el mensaje recibido como deseaba. La comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos mediante la retroalimentación, en lugar de ser solo un hecho.

Obstáculos Interpersonales:

A continuación se examinarán brevemente los cuatro obstáculos más importantes derivados de las diferencias individuales de personalidad y percepción.

a. Ruido: cualquier indiferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar, representa ruido. Un ejemplo de ruido es una radio que emite música a volumen alto mientras alguien intenta hablar con otra persona.

b. Semántica: los significados asignados a las palabras conforman la semántica. Sin embargo las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para personas distintas.

c. Rutinas de lenguaje: Los patrones de comunicación verbal y no verbal que se han convertido en hábitos se conocen como rutinas de lenguaje.

d. Mentira y distorsión: la mentira es la forma extrema de engaño, en la que el emisor afirma lo que considera falso con objeto de engañar a uno o más destinatarios. La intención de engañar implica la creencia de que el destinatario aceptara la mentira como un hecho. En contraste la sinceridad significa que el emisor se guía por principios éticos coherentes y racionales para respetar la verdad. Por lo general, la adulación en las conversaciones cotidianas no es por completo honesta, pero es normal que se considere aceptable u raro que se le entienda como falta de sinceridad. La distorsión representa una amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de la mentira y la honestidad total. Por supuesto que el uso del lenguaje vago, ambiguo o indirecto no corresponde por necesidad a la intención de engañar por parte del emisor. Tal

vez se considere esta forma de lenguaje una conducta política aceptable. El silencio también puede ser una forma de distorsión, si no propiamente de deshonestidad. Ante el deseo de no parecer incompetente o ser juzgado mal por un gerente en la reunión del departamento, un subordinado quizá permanezca callado en lugar de expresar una opinión o hacer preguntas.

## Tipos de comunicación

### Horizontales

Ongallo, Carlos (2007), Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

### Verticales:

García, J, Jesús (1998) manifiesta que la dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

Descendente: este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al

distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.

Ascendente: la comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

## **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

**Objetivo:** lograr que estén dispuestos a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización, empresa, biblioteca o cualquier lugar de trabajo que representemos.

**Las palabras:** A través de las palabras se piensa, se comunica, se reflexiona, se expresan juicios sobre lo que verdaderamente puede ser interesante a los interlocutores.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que se obtiene.

## **PROCESOS**

Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características.

1. El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.

2. El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).

3. El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación. No todas las personas son excelentes comunicadores y tampoco se siguen los procesos que se establecen, pero con ciertos puntos claves y con el interés que se le ofrece a las situaciones de comunicación se puede realizar estos procesos efectivamente.

### **Estilos de comunicación:**

**La comunicación Pasiva-** Este tipo de comunicación es propio en las personas, esconde sus sentimientos por miedo a ser rechazado por las demás personas.

#### **Características del Comunicador Pasivo**

Tiene una voz débil, temblorosa y un volumen bajo, evita el contacto visual, mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente, su manos están sudorosas y temblorosas. Este tipo de Persona tiende a ser manipulados más fácil en las relaciones tanto social como sentimental, ya que la segunda parte conoce su debilidad y se aprovecha un 101% de la situación. Esto se debe al crecimiento y desarrollo cuando eras pequeño, crea un nivel de inseguridad y no valora sus propias opiniones y das más valor a la comunicación de los demás.

**La comunicación Agresiva.** Es lo contrario de la comunicación pasiva, se caracteriza por no valorar la opinión de la otra parte, puedes que seas más inflexible sobre cualquier situación que esté pasando, no permite modificar su comportamiento o conducta para mejorar la situación.

#### **Características del Comunicador agresivo:**

Habla solamente de sí mismo, tiene una voz fuerte; con frecuencia grita, tiene una mirada fija y penétrate muy orgullosa. Su postura es rígida, usa el dedo señalando o acusando a la otra persona. Este tipo de persona no recibe ningún consejo, si

tiene algún problema emocional o psicológico no busca ayuda, tiende a pensar que siempre tiene la razón.

**Comunicación Asertiva-** Es una comunicación abierta a las opiniones de las demás personas, tiene respeto hacia uno mismo, cuando argumentas sobre cualquier ideología siempre tiene seguridad y confianza a lo que quiere transmitir.

### **Características del Comunicador Asertivo:**

La asertividad te permite argumentar lo que tu piensas, haces que considere lo más apropiado para uno mismo, defiendes tus propios derechos, intereses o necesidades sin lastimar o ofender a nadie. Las personas asertivas suelen ser tolerante y aceptan sus errores y buscan soluciones para mejorar.

Expresa lo que quiere, sentimientos, hace que hable bien de los demás y de si mismo y su comunicación es directa. Tiene una voz firme, calurosa y relajada; tiene una mirada franca y la postura bien balanceada se ve relajado y los movimientos de las manos son naturales. Es muy importante ser una persona asertiva ya que impide que seamos

## **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES**

En los tiempos actuales, que se caracterizan por el cambio, realidades que se innovan cada día, preservar una única manera de ser y de comunicarse pareciera no ser una buena elección, menos aun cuando la tecnología se apodera cada vez más de la cotidianidad de las empresas y demás instituciones productivas y operativas de cualquier sociedad.

En este contexto ¿qué se entiende propiamente por comunicación eficaz o por un sistema de comunicaciones eficaz? Breth (1974) expresa que la comunicación en las organizaciones se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. El autor plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque

es imposible llevar a cabo unas sin las otras”. Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas.

Si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces.

Como dice Ribeiro (1992:43), *“el lenguaje no se usa para describir realidad. El lenguaje crea realidad. Uno de los actos lingüísticos más poderosos para crear realidad es la afirmación”*. Pero no solamente lo que se dice incide en este proceso, sino también el cómo se dice, es decir, el tono de voz y la expresión corporal utilizada para afirmar, recordando además que cuando existe comunicación con otra persona, “todo su cuerpo habla”. Son los gestos y movimientos, factores que van mucho más allá de las palabras emitidas para transmitir, comunicar un mensaje.

Por otra parte, las comunicaciones son una cadena que empieza en la intención de decir, de expresar (emisor) y termina en la conducta (receptor), en cuya conexión existe una serie de eslabones, abstractos y concretos, que contemplan de manera implícita la fase de acción (dirección y control del comunicador) y la fase de reacción (efecto de la acción comunicativa sobre el receptor).

Así, la intención de comunicar o informar algo se constituye en el primer eslabón de la cadena de comunicaciones organizacionales, seguido por el contenido o la traducción de la intención en palabras orales o escritas, o símbolos que posean un significado claro y comprensible. Ello, sin embargo, no asegura el nivel de comprensión por parte del receptor, pues el ser humano es un complicado

mecanismo dirigido por un intelecto complejo. Los más diversos factores individuales repercuten en el logro efectivo del mensaje planteado por el emisor.

La necesidad de las comunicaciones en múltiples direcciones es indiscutible en una organización para crear un efectivo sistema de comunicación entre todos sus departamentos y dentro de cada uno de ellos. Es de interés aclarar que en cada nivel organizacional y dependiendo de sus empleados y estilo de gerencia, se dará un sistema de comunicación diferente. Es decir, cada ambiente tendrá su manera de comunicarse, atendiendo a su propia dinámica y a la intencionalidad de sus integrantes, lo cual no implica que el departamento como estructura funcional operativa tenga que comunicarse de igual forma con el resto de la organización. Se habla entonces de niveles de comunicación según sea el grupo de individuos que la realiza: un tipo de comunicación se da cuando el grupo es mayor, otra cuando es menor, de acuerdo con sus características, necesidades e intencionalidades.

## **CÓMO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN PARA MOTIVAR LA ACCIÓN**

Al referirnos al proceso de comunicación en la organización, es imposible obviar que se presenta una diversidad de formas de relación entre quienes hacen vida dentro de ella. Sin embargo, varios han sido los profesionales de la comunicación y del marketing que han coincidido en afirmar que el principal objetivo de este proceso es motivar a la acción efectiva de los integrantes de la organización, en función de un logro competitivo y eficaz de la organización en conjunto.

Por tal razón, el contenido del mensaje y la manera como se transmita en la organización repercutirá en la fase de reacción del receptor, por cuanto estos factores poseen características que hacen que el mensaje transmitido sea diferente a “cualquier otro” mensaje. De allí que conocer el ambiente, el tipo de individuos, sus intereses, etc., permitirá determinar al comunicador (emisor) la cantidad de esfuerzo que requerirá para plantear qué va a decir, cómo lo dirá, el número y la clase de medios a utilizar para transmitir de forma más idónea y acertada el mensaje al receptor. Y es que el problema de las comunicaciones y la



consiguiente selección de uno o más medios a emplear en las grandes empresas, “depende de la importancia del mensaje a transmitir, la extensión y distribución del grupo a quien se destina el mensaje y la eficacia inherente del medio o medios empleados”

Se llega entonces al concepto de persuasión como parte fundamental del discurso organizacional para motivar la acción (McEntee, 1996), considerando la idea de que ésta es una forma de comunicación intencional puesto que “la persuasión es un intento consciente por parte de una o varias personas de formar, reformar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conducta de otra persona o personas” Por ello, quien asume funciones de gerencia conoce la necesidad de saber comunicarse con su personal, para lo que requiere de otros requisitos que complementan tal acción: la inteligencia, la educación y la claridad de la expresión (Breth, 1974).

Se supone, por lo tanto, que quien haya sido designado para ocupar un cargo de tal responsabilidad, debe poseer en alto grado las tres cualidades citadas, aunque tal premisa sólo podrá valorarse en la medida en que las demuestre y las ponga en práctica.

La inteligencia, educación y claridad de expresión en las comunicaciones. De allí que la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de cualquier empleado reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación y el gerente y su equipo de trabajo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo.

Reconociendo la relevancia del poder de la persuasión como parte de la comunicación intencional en las organizaciones, McEntee (1996) expresa los siguientes estándares para evaluarla, basándose en la ética del mensaje: Escrito, Oral, Inteligencia Educación, Palabras y Claridad De Expresión

La comunicación se debe basar en realidades y conocimientos. Evite la evidencia falsa, distorsionada e irrelevante – Es necesario obtener la información más completa y verídica sobre lo que se va a comunicar e informar

Se debe contar con apoyo verbal. Evite la argumentación sin este apoyo – Dar argumentos sin pruebas o razones a través de ejemplos, testimonios o base para emitir opiniones, es generalizar, las cuales pueden conducir a malos entendidos por ser ambiguas y prestarse para ser interpretadas de diversas maneras.

Ser auténtico. Evite presentarse como experto cuando no lo es – La falsedad, la mentira y la deshonestidad siempre será una falta de ética y una clara evidencia de ello es hablar de lo que no se sabe.

Dar fe de lo que se dice y lo que se ha vivido. Evite las apelaciones a la emoción que no se sustentan por razones – Aunque son importantes para motivar a las personas a sentirse orgullosos de pertenecer a la organización y trabajo, respetar al prójimo, etc., se debe hacer con precaución y basado en hechos.

Presentar las dos caras de la moneda. Evite omitir o distorsionar los efectos negativos de una propuesta – Presentar las bondades y debilidades del plan presentado, así cada quien sabrá como colaborar cuando se requiera.

Hay que ser conscientes de la complejidad de las relaciones humanas. Evite polarizar los asuntos o situaciones – Los asuntos humanos son muy complejos y no se les debería reducir a opciones predeterminadas.

Recomiende lo que ha vivido y experimentado. Evite recomendar lo que no se crea. Por cuanto la forma en que lo diga evidenciará en algún momento su falta de compromiso con lo que dice.

Tal es la importancia del grado comunicacional que debe existir en una empresa, que Covey (1997) considera que una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, destaca entre sus múltiples características el contar con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan. Así como propicia el

intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.

Por otra parte, Covey (1997) manifiesta que la confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación.

El nivel inferior de la comunicación en situaciones de baja confianza se caracterizaría por una actitud defensiva y auto-protectora, a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso que las cosas salgan mal. “Esta comunicación sólo produce gana/pierdes o pierdo/ganas. No es efectiva... y crea nuevas razones para defender y protegerse”.

La posición media es la comunicación respetuosa, un nivel en el que interactúan las personas maduras, que se respetan entre sí evitando la posibilidad de confrontaciones desagradables, por lo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Al respecto, Covey (1997) opina que hasta tal vez se puedan entender en un plano intelectual, pero no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades. “La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas”. Son escenarios en los que habitualmente se opta por la transacción.

### **La importancia de las preguntas en la comunicación: El Metamodelo del lenguaje.**

El lenguaje es la representación del mapa mental y la experiencia subjetiva. La experiencia subjetiva, pensamientos, creencias, valores comportamientos, forma parte de nuestra estructura profunda que se encuentra a nivel inconsciente.

Dada la complejidad del pensamiento y su velocidad se realiza una serie de acciones: ELIMINAR, SUPRIMIR Y DISTORCIONAR información.

La programación neurolinguista nos acerca una herramienta muy valiosa que permite optimizar la comunicación. Es el Metamodelo del lenguaje. Es un modelo

verbal para escuchar atentamente y poner el foco en el COMO se dice lo que se dice, más allá del contenido.

A través de preguntas o desafíos el interlocutor se puede:

- Reconectarse con su estructura profunda donde está toda la información.
- Encontrar la información omitida.
- Detectar limitaciones en su mapa y resolverlas.
- Clarificar el mensaje.
- Encontrar el camino a seguir en la interacción.
- Recuperar recursos, encontrar soluciones.

Estando en sintonía; y haciendo preguntas específicas y precisas, la mente inconsciente se activa, busca la información perdida: las respuestas; se logra dar sentido al mensaje, se indaga, se comprende, evitando interpretaciones inadecuadas.

Preguntas utilizadas en el metamodelo del lenguaje:

¿Todos?, ¿Nadie?, ¿Nunca?, ¿Nada?

¿Qué pasaría si...?, ¿Qué le impide?

¿Qué, específicamente?,

¿Quién?, ¿Cuándo? , ¿Dónde?

¿Cómo?, ¿Comparado con qué?, ¿Cómo lo sabe? ¿Quién lo dice? ¿Qué pasaría si?

Las palabras, por sí solas, son meros sonidos. Ni la palabra “rosa” tiene perfume, ni la palabra “perro” ladra. Son construcciones lingüísticas que usamos para representar y transmitir nuestras experiencias. El lenguaje es mucho más que palabras.

**Rafael Echeverría (Ontología del Lenguaje, Ed. Granica, pág. 49)** “... El lenguaje, postulamos, no es desarrollado por un ser humano aislado. El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, el lenguaje es un fenómeno social, no biológico. Es en la interacción entre diferentes seres humanos particulares –antes de que podamos incluso hablar de un proceso de individualización en el que nos constituimos como personas- donde aparece una precondition fundamental del lenguaje: la constitución de un dominio consensual. Hablamos de con sensualidad dondequiera que los participantes de una interacción social comparten el mismo sistema de signos (gestos, sonidos, etc.) para designar objetos, acciones o acontecimientos en orden a coordinar sus acciones comunes. Sin un dominio consensual no hay lenguaje...”

Comunicación verbal y comunicación corporal (o comunicación no verbal)

Como podemos ver, la comunicación implica mucho más que palabras. **Hay en ella aspectos verbales y no verbales.** Gregory Bateson fue quien primero utilizó las palabras “analógico” y “digital” para aplicarlas a la comunicación, la que clasifica en dos niveles: mensajes de contenido, que es el aspecto referencial del mensaje, las palabras que transmiten información, y mensajes de relación, el aspecto instructivo, cómo decimos lo que decimos, que muestra cómo debe entenderse la comunicación. El aspecto relacional o instructivo de la comunicación proporciona el contexto, es la meta-comunicación.

Bateson considera que lo transmitido analógicamente es lo que realmente expresa lo que se piensa y se siente. Las palabras pueden disfrazar pensamientos y sentimientos, pero el cuerpo no, de manera que en caso de discordancia entre el lenguaje verbal y el no verbal habrá que atenerse a lo comunicado por el cuerpo. El modelo de Bateson es binario y permite una sola verificación de incongruencia: mensaje digital vs. mensaje analógico.

Bandler y Grinder, por su parte, consideran que cuando existe discordancia entre comunicación verbal y no verbal existe un conjunto de mensajes que denominan “para-mensajes”, y que ninguno de ellos se considera meta (o sea, de un tipo lógico más alto) con respecto a los demás. De manera que, en el caso en que la

palabra transmita una cosa, y el cuerpo o el tono de la voz otra, estaremos ante una incongruencia de mensajes múltiples, ya que cada uno de estos para-mensajes representa un aspecto del mapa mental del comunicador.

En este modelo, ninguno de los mensajes es más válido que otros, y la manera de resolver la incongruencia es integrando las partes en conflicto, lo que se verá más adelante.

Investigaciones llevadas a cabo por el profesor en Psicología Albert Mehrabian demuestran que el cincuenta y cinco por ciento de nuestro mensaje es comunicado corporalmente, el treinta y ocho por ciento a través del tono de la voz, y sólo un siete por ciento a través de la palabra.

### **Formas de Comunicación o canales de comunicación**

COMUNICACION VERBAL: 7%

COMUNICACION NO VERBAL: 93%

A su vez, la comunicación no verbal se subdivide en:

**CORPORAL: 55% (Gestos, posturas, movimientos, respiración, coloración, expresiones faciales, etc)**

**VOZ: 38% (Volumen, Tono, Velocidad)**

Existen muchas formas de saber si nuestro mensaje llegó al interlocutor tal cual como nosotros queríamos que llegue.

Una de ellas es a través de la agudeza sensorial de nuestros sentidos: Ver sus reacciones, cambios en la respiración, micro-expresiones, mirada, gestos.

La otra forma es demandando más información: No tema hacer preguntas del tipo "Se entendió lo que te quise decir?" o "Qué fue lo que te quise decir?". Muchas personas simplemente se ofenden y te dirán que si lo entendieron pero sus emociones probablemente sean negativas.

El buen comunicador establece un liderazgo, haciéndose responsable del intercambio de mensajes, aclarando, preguntando y percibiendo a través de sus sentidos lo que está sucediendo.

En PNL no aceptamos la frase "Yo se lo dije pero no me lo entendió". Si eso pasa, debemos tomar las riendas y asegurarnos de que el mensaje llegue en la forma en que nos proponíamos originalmente.

### **Congruencia en la Comunicación**

Cuando una persona emite un mensaje, cuya parte digital (la comunicación verbal) no coincide con su parte analógica (la comunicación no verbal), o alguno de sus canales no conforma un bloque uniforme, se dice que existe una incongruencia y es, normalmente, una señal de conflicto.

Imaginemos por ejemplo, una persona que afirma estar tranquila mientras parpadea rápidamente o mueve su pie o sus manos. Otro ejemplo, es una persona que afirma estar feliz de verte mientras que su cara transmite otro mensaje, por falta de sonrisa o algún gesto en particular que te haga llegar esta incongruencia.

Atento entonces a este tipo de incongruencias en la comunicación, ya que suelen ser pistas muy importantes para detectar el estado presente de la persona, y nos da suficiente información para actuar en forma ecológica (hacer lo mejor en cada situación).

Intención o ganancia secundaria de los mensajes en la comunicación

Cuando recibimos un mensaje de la otra persona, debemos aprender a separar el mensaje en sí mismo, de la intención que tiene (esto sería un "meta-mensaje").

Definitivamente lo más importante es el meta-mensaje ya que nos da información sobre la intención del mismo. Reza el dicho: "las palabras se las lleva el viento". Cuando practicamos programación neurolingüística, no es tan importante lo que nos dicen, sino lo que nos quieren decir.

Por ejemplo, una persona puede señalarte lo hermoso que es su nuevo coche. La intención de este mensaje probablemente sea conseguir reconocimiento. No está mal ni está bien. La mayoría de nosotros tenemos intenciones disfrazadas en los mensajes que damos. Ni siquiera somos conscientes de ellos. El marido que le quiere enseñar a la esposa lo que debe hacer en el trabajo, probablemente busca obtener su validación. El hijo que le grita a la mamá porque no puede ir a jugar con sus amigos, tal vez necesita de su atención.

Y así seguiría una lista enorme de mensajes ocultos. Esto requiere de mucha práctica.

Supongamos que una pareja salió de día de campo, ella no le estuvo prestando mucha atención, y a él eso no le gustó. Aunque prefirió "guardárselo" para no arruinar el hermoso día de campo. Cuando llegan a la casa ella rompe sin querer un vaso y él le grita "por qué hiciste eso?", en una reacción exagerada respecto a lo que pasó.

Ella no va a entender bien por qué él está reaccionando de esa forma, después de todo fue sólo un vaso. Lo que tal vez haya pasado es que él estuvo todo el día conteniéndose y ante la menor causa descargó su enojo. Este es un claro ejemplo de una intención oculta en el mensaje. El resultado es un mensaje totalmente incongruente.



## V. METODOLOGÍA

### 5.1 Hipótesis

Si se aplica un modelo de entrenamiento en habilidades de comunicación de información a los colaboradores se logrará una mejor comunicación efectiva en la cadena de restaurantes del grupo Don Parce.

### 5.2 Variables

**Variable Independiente:** MODELO DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES COMUNICATIVAS

**Variable Dependiente:** COMUNICACIÓN EFECTIVA

#### 5.2.1. Definición conceptual

Es una comunicación abierta a las opiniones de las demás personas, tiene respeto hacia uno mismo, cuando argumentas sobre cualquier ideología siempre tiene seguridad y confianza a lo que quiere transmitir

### 5.3 Metodología

#### 5.3.1. Tipo de Estudio

La presente investigación es clasificada como cualitativa.

#### 5.3.2. Diseño

Según el nivel de los conocimientos que se adquieren, del tipo proyectiva-propositiva. En la investigación se propone una solución que se enmarca en el *modelo de entrenamiento en habilidades para lograr comunicación efectiva*, lo que posibilita, a partir de un proceso de indagación, explorar, describir, explicar y proponer alternativas para lograr un cambio en las cualidades de los elementos objetos de estudio; que a decir por Hurtado de Barrera, 2007 el trabajo se basa en el conocimiento profesional de la autora y su experiencia práctica. (Perez, 2014)

El método que prevalecerá en la investigación es del nivel hipotético-deductivo, como procedimiento que se sigue; a partir del cual se realiza la observación del fenómeno a estudiar, creación de hipótesis para explicar las soluciones, deducir las consecuencias o proposiciones más elementales. Lizardo Carvajal, (2013)

#### **5.4 Población y muestra**

**5.4.1 Población total:** 130 trabajadores del grupo Don Parce

#### **5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó los cuestionarios y guías de observación referidas a la caracterización del estado actual del proceso de comunicación efectiva.

Además se aplicó un cuestionario a los expertos con el fin de que valoraran la factibilidad del modelo propuesto.

#### **5.6 Métodos de Análisis de datos**

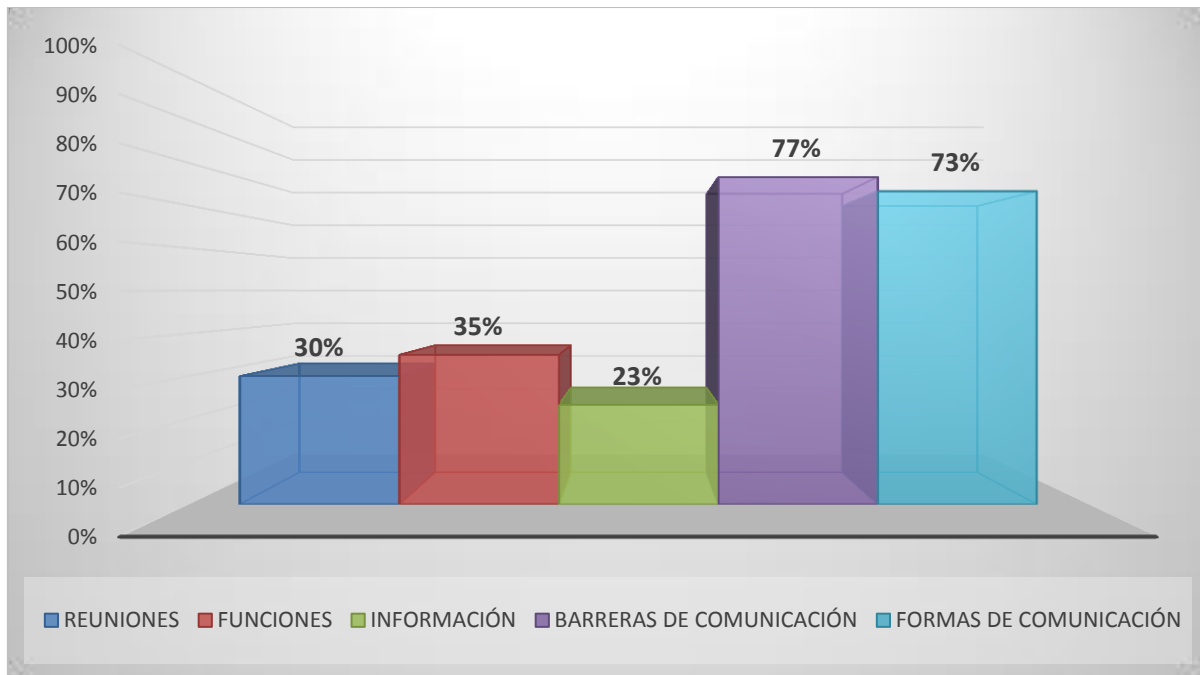
Se utilizó tablas de frecuencia y gráficos según los datos obtenidos procesándolos a través del sistema estadístico SPSS versión 17.

### **5.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Estos resultados son extraídos de las encuestas aplicadas que determinaron la necesidad de implementar un **MODELO DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES PARA LOGRAR COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA CADENA DE RESTAURANTES DEL GRUPO DON PARCE.**

Las encuestas fueron aplicadas por grupos

## RESULTADOS GENERALES



### ANÁLISIS CUANTITATIVO

El presente gráfico nos muestra la percepción de los colaboradores sobre el mapa global de la comunicación existente en su trabajo en donde 30% existe reuniones en su trabajo, 35% conoce sus funciones, 23% manifiesta que le brindan información sobre los cambios y lineamientos de la empresa, el 77% percibe que existen barreras de comunicación y por último un 73% manifiesta que las formas de comunicación es decir el modo de transmitir la información es inadecuado.

### ANÁLISIS CUALITATIVO

Frente a las encuestas y las entrevistas realizadas se obtuvieron las siguientes percepciones, extraídas de los colaboradores

#### PERCEPCIÓN GENERAL

##### Reuniones:

La mayoría es convocada a reuniones, sin embargo, consideran que más reuniones con mayor participación de todos los miembros, harán más efectiva la comunicación.

##### Funciones:

Los colaboradores consideran que sus funciones están bien definidas, pero no todos tienen una idea general de las funciones de todas las áreas de la empresa, ni tampoco las funciones que desempeña un nuevo compañero.

#### **Información:**

No ha todos los colaboradores se les comunica a tiempo la información para desarrollar su trabajo, pero si reciben la información necesaria. Así mismo la mayoría consideran que la información de las distintas áreas no es la misma.

No todos son informados sobre la relevancia e importancia de su trabajo, ni creen que sus propuestas son valoradas en el área.

Consideran que el panel y periódico mural son utilidad para informarse.

#### **Problemas de comunicación:**

Falta de interés de los trabajadores para comunicarse y falta de adaptación a los cambios.

#### **Barreras de comunicación:**

En las áreas se da la Información a destiempo, influye mucho el no poder comunicarnos la personalidad del trabajador, falta de claridad y deformación de la información, información a destiempo e interrupción del mensaje por sus distintos estados de ánimo, el lugar de las reuniones no es adecuado, en el quehacer diario existe mucho ruido.

#### **Medios de comunicación:**

Los colaboradores utilizan como medios para comunicarse, el teléfono y en algunos casos el correo electrónico, las reuniones ocurren sólo en ocasiones, siendo el mismo caso las reuniones informales, así como también se apoyan en las notas informales. No usan notas formales

### **PERCEPCIÓN DE LOS ADMINISTRATIVOS**

#### **PARTE I:**

**Reuniones:**

Los colaboradores sin son convocados a reuniones, consideran que si son productivas, pero afirma que más reuniones harán más efectiva la comunicación.

**Funciones:**

Están de acuerdo que sus funciones están definidas y tienen una idea general de todas las áreas de la empresa, pero no todos están de acuerdo que son informados sobre las funciones de un nuevo compañero.

**Información:**

Los colaboradores coinciden que mucha información entorpece su trabajo, pero ésta información se les comunica a tiempo.

No todos consideran que la información desde distintas áreas es la misma.

No a todos se les informa sobre la relevancia y utilidad de su trabajo en la organización.

Consideran que el área si valoran sus propuestas.

El panel y periódico mural son de utilidad para informarse.

**Comunicación:**

No todos están de acuerdo que existe una buena comunicación en su área. Pero si están de acuerdo que existe una adecuada comunicación en la empresa.

**PARTE II:****Problemas de comunicación**

Falta de interés de los trabajadores para comunicarse.

**Barreras de comunicación:**

En el área se da la interrupción en la comunicación del mensaje.

En la empresa se da deformación de información, personalidad del trabajador, filtración de información, interrupción en la comunicación del mensaje.

**Medios de comunicación:**

Los colaboradores afirman que los medios que más usan son el teléfono, el correo electrónico y las reuniones formales, sólo en algunas ocasiones recurren a los notas informales y reuniones de la misma índole.

## **SUPERVISORES**

### **Mesa N°1:**

#### **PARTE I:**

##### **Reuniones:**

Los colaboradores son convocados a reuniones.

##### **Funciones:**

Sus funciones están definidas, pero no todos tienen una idea general de las funciones de todas las áreas de la empresa. No obstante, afirman que si son informados sobre la funciones de un nuevo compañero.

##### **Información:**

Algunos afirman que reciben tanta información que entorpece su trabajo, además no la reciben a tiempo.

No todos concuerdan que la información que reciben desde distintas áreas es la misma.

Consideran que no son informados sobre la utilidad de su trabajo, pero en su área si valoran sus propuestas.

Reconocen que el panel y periódico mural si son de utilidad para informarse.

##### **Comunicación:**

La mayoría está de acuerdo que no existe una buena comunicación en su área, sin embargo, esto es lo contrario en la empresa.

#### **PARTE II:**

##### **Problemas de comunicación:**

Falta de respuesta a los mensajes, falta de interés de los trabajadores para comunicarse y desconocimiento de actividades.

#### **Barreras de comunicación:**

En el área Interrupción en la comunicación del mensaje, información a destiempo, deformación de la información.

En la empresa se da la filtración de información, la interrupción en la comunicación del mensaje, la deformación de información y la información a destiempo.

#### **Medios de comunicación:**

La mitad de los colaboradores de la mesa 1 asegura que usa siempre el teléfono, mientras que la otra mitad lo usa sólo en ocasiones. Además, asisten a reuniones formales, pero sólo en ocasiones recurren a las reuniones informales.

### **MOZOS**

#### **PARTE I:**

##### **Reuniones:**

- Si son convocados a reuniones y son productivas por tal motivo la mayoría considera que no es necesario más reuniones.

##### **Funciones:**

- Todos coinciden que sus funciones están definidas y tienen una idea general de las funciones de todas las áreas. Asimismo, son informados de las funciones de un nuevo compañero.

##### **Información.**

- Los colaboradores concuerdan que reciben la información necesaria para realizar su trabajo y ésta es comunicada a tiempo.
- La información desde distintas áreas no es la misma.
- Reconocen que se les informa sobre el valor y utilidad de su labor.
- La mayoría consideran que sus propuestas son valoradas.

##### **Comunicación:**

- Consideran que la comunicación en su área es adecuada, mientras que la empresa el escenario es lo contrario.

**Problemas de comunicación:**

- Falta de repuestas a los mensajes y falta de adaptación a los cambios.

**Barreras de comunicación:**

- En el área se da la información a destiempo, filtración de información, deformación de información, falta de claridad e interrupción en la comunicación del mensaje.
- En la empresa se da la filtración de información, información a destiempo, falta de claridad, personalidad del trabajador e interrupción en la comunicación del mensaje.

**Medios de comunicación:**

- En el caso de las mesa 2 el medio de comunicación más usado es la reunión formal, a diferencia del uso del teléfono, el correo electrónico y las reuniones informales.

**CAJA**

**Problemas de comunicación:**

- Falta de interés de los trabajadores para comunicarse, falta de respuesta a los mensajes y falta de adaptación a los cambios.

**Barreras de comunicación:**

- En el área la personalidad del trabajador, deformación de la información, filtración de información y la información a destiempo.
- En la empresa se da por la personalidad del trabajador, la información a destiempo, filtración de información y deformación de información.

**Medios de comunicación:**

- Los colaboradores de ésta mesa para comunicarse usan siempre las reuniones formales y el teléfono, en ocasiones el correo electrónico y las notas informales.

**ALMACÉN:**



### **Problemas de comunicación**

- Falta de repuestas a los mensajes, falta de interés de los trabajadores para comunicarse y deficiencias en el registro de la comunicación.

### **Barreras de comunicación:**

- En el área se da la información a destiempo, la deformación de información, filtración de información y la falta de claridad.
- En la empresa se da la información a destiempo, la personalidad del trabajador, la falta de repuesta a los mensajes y la falta de adaptación a los cambios.

### **Medios de comunicación:**

- Usan con frecuencia las notas informales, sólo en ocasiones utilizan el teléfono, las reuniones formales y las informales.

## **REPARTO**

### **Problemas de comunicación**

- Falta de interés de los trabajadores para comunicarse, falta de adaptación a los cambios y falta de respuesta a los mensajes.

### **Barreras de comunicación:**

- En el área se da la deformación de la información, la personalidad del trabajador, la filtración de la información, la falta de claridad y la información a destiempo.
- En la empresa se da la información a destiempo, la falta de claridad, la filtración de la información, la personalidad del trabajador y la deformación de información.

### **Medios de comunicación:**

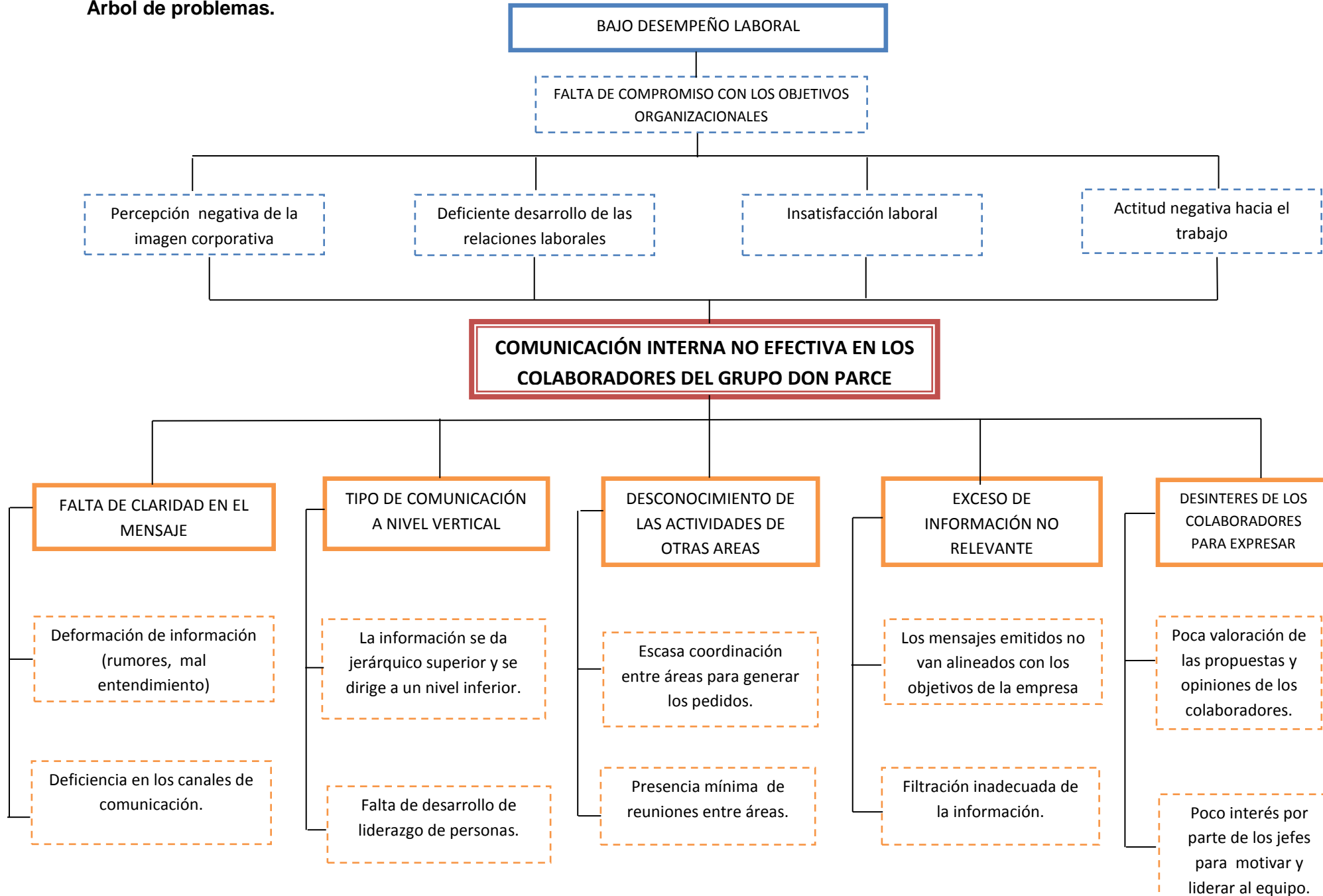
- El medio de comunicación más usado en reparto es el teléfono, afirman que sólo en ocasiones tienen reuniones formales. La gran mayoría nunca usan los demás medios de comunicación (correo, notas informales, reuniones informales y notas formales)

### ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS:

GRUPOS	INTERESES	INTERES EN EL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Personal Operativo	Mejorar los niveles de satisfacción laboral.	Mejorar su interacción con sus compañeros.	Falta de coordinación para emitir los mensajes.	Conocimientos, capacidades y habilidades.	Responsables del proyecto.
Personal Administrativo	Mejorar la comunicación y las relaciones laborales.	La eficiencia en las actividades de documentación.	Los mensajes son entregados a destiempo ocasionando retraso en actividades.	Conocimientos, capacidades y habilidades.	Responsables del proyecto.
Autoridades del Grupo Don Parce	Una óptima propuesta de comunicación efectiva.	Mejorar la comunicación efectiva para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores.	Falta de claridad en el mensaje. Uso inadecuado de los canales de comunicación.	Conocimiento detallado sobre el diagnóstico actual de la comunicación interna.	Mejorar la productividad.
Clientes	Mejoras en los servicios de atención.	La calidad de servicio brindada sea buena y eficiente.	Capacidades limitadas en el servicio de atención al cliente.	Preocupación por las autoridades del Grupo Don Parce.	Mejor atención en los servicios.
Proveedores	Mejoras en la calidad y cantidad de ventas y posicionamiento de sus productos.	El mejoramiento del desempeño laboral.	Deficiencias en la repartición de productos debido al clima laboral deficiente.	Fondos para mejorar el salario.	Mayor posicionamiento del mercado.

# IDENTIFICACION DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.

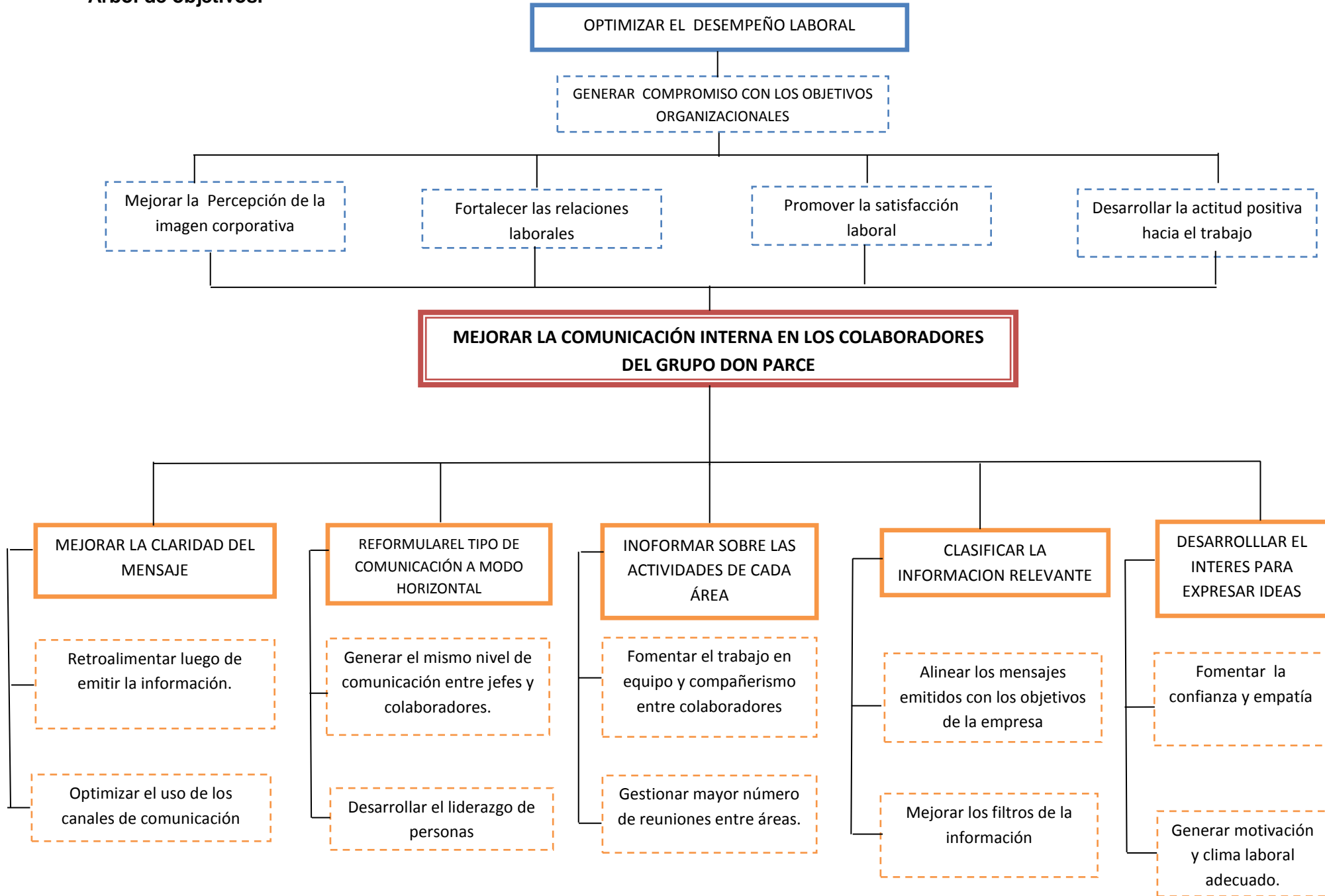
## Árbol de problemas.



**Identificación de oportunidades y capacidades.**

<b>IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y CAPACIDADES</b>	
<b>CAPACIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Existencia de canales de comunicación.	Espacio e infraestructura disponible para actividades.
Se cuenta con profesionales competentes en comunicación interna.	Implementación del Área de Comunicación (practicantes).
Habilidades de liderazgo.	Existe actitud de cambio por parte de los jefes.
Apoyo profesional competente para selección de información.	Existen oportunidades como reuniones, comités murales para comunicar información.
Habilidades básicas de mejorar el desempeño laboral.	Importancia de los problemas y restos. Hay motivación ante la importancia de los problemas y restos que tienen que enfrentarse.

# Árbol de objetivos.



**MATRIZ DE ALTERNATIVAS A PARTIR DEL ANALISIS ENTRE CAUSAS –  
CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES**

<b>CAUSAS</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>
Falta de claridad en el mensaje	Existencia de canales de comunicación.	Espacios e infraestructura disponible para actividades.	Desarrollo de programas para la comunicación efectiva.
Tipo de comunicación a nivel vertical	Se cuenta con profesionales competentes en comunicación interna.	Implementación del área de Comunicación (practicantes).	Preparación de murales y paneles.
Desconocimiento de las actividades de otras áreas	Habilidades de liderazgo.	Existe actitud de cambio por parte de los jefes.	Instalación de eventos integrativos.
Exceso de información no relevante	Apoyo profesional competente para selección de información.	Existen oportunidades como reuniones, comités murales para comunicar información.	Elaboración de manuales de procedimiento para la comunicación.
Desinterés de los colaboradores para expresar ideas	Habilidades básicas de mejorar el desempeño laboral.	Importancia de los problemas y restos. Hay motivación ante la importancia de los problemas y restos que tienen que enfrentarse.	Desarrollo de campañas de sensibilización y promoción.

## **5.7 PROPUESTA**

### **1.1. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.**

#### **1.1.1. Estrategias de Intervención.**

La estrategia a implementarse busca promover el protagonismo, las capacidades y la participación en la toma de decisiones de los colaboradores, para fortalecer los procesos de información, participación y consulta en consonancia con los estándares y objetivos de la empresa la estrategia comunicacional para la gestión conjuga información, dialogo y participación a través de mensajes planificados con una carga informativa relevante y necesaria, vertida de manera instructiva y haciendo uso combinado de medios masivos, alternativos y consejería. En conjunto se busca desarrollar procesos instructivos orientados al cambio de actitudes y comportamientos, poniendo en valor el carácter dialógico de este sistema, tendiendo a consolidar el consenso en relación al proyecto. El impacto se tendrá a nivel de colaboradores y clientes. Su participación activa en la toma de decisiones para la gestión garantizará la sostenibilidad del proyecto

La implementación de este proyecto comprende el despliegue de una serie de acciones articuladas de acuerdo a estrategias específicas con cada grupo de interés en torno a:

Sensibilización y Capacitación.

Divulgación de información relevante.

Participación y Consulta.

#### **1.1.2. Propuesta técnica a ser transferida.**

El proyecto propone los siguientes paquetes de transferencia técnica a los beneficiarios.

### **Transferencia técnica para personal operativo de la empresa.**

Capacitación en el uso de los canales de información.

Participación en eventos integrativos.

### **Transferencia técnica para personal administrativo de la empresa.**

Capacitación para el manejo de información relevante.

Interacción con las áreas de reparto, almacén y ventas.

### **Transferencia técnica para los empresarios de la cadena de Restaurante.**

Herramientas para la participación en eventos de la empresa.

Estándares en los niveles de servicio y productividad.

### **Transferencia técnica para los clientes.**

Calidad de servicio según estándares de calidad.

Herramientas para la participación de programas de ventas.

### **Transferencia técnica para los proveedores.**

Posicionamiento del mercado.

Mayores estándares de desempeño laboral.

### **1.1.3. Plan de Capacitación.**

Las actividades de capacitación como elaboración de material de capacitación, talleres, intercambios, visitas de asistencia técnica, se realizarán de la siguiente manera:



<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>Temas</b>	<b>Metas</b>	<b>N° de Beneficiarios</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Lugares</b>
<b>Componente 01: Preparación para la emisión del mensaje.</b>				
<b>1.1 Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información.</b>				
1.1.1. Manual y de necesidades de información	01 manual sobre procedimiento para la comunicación u emisión del mensaje.	130 colaboradores	Procedimientos para la comunicación efectiva.	Local principal de la cadena de Restaurante
1.1.2. Capacitación para utilizar los canales de comunicación.	02 capacitaciones realizadas con evaluación pos test.	130 colaboradores	Canales de comunicación.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>1.2. Capacitación sobre canales de comunicación.</b>				
1.2.1. Taller Comunicación asertiva y desarrollo de las relaciones interpersonales en la	02 talleres de comunicación mensuales.	130 colaboradores	Comunicación asertiva Relaciones interpersonales.	Local principal de la cadena de Restaurante.

empresa.				
1.2.2. Taller de Habilidades Comunicación efectiva.	4 talleres vivenciales comunicación efectiva mensuales.	130 colaboradores	Comunicación efectiva.	Local principal de la cadena de Restaurante.
<b>1.3. Retroalimentación sobre el lenguaje eficiente.</b>				
1.3.1. Reuniones para reiterar la información.	02 reuniones mensuales.	130 colaboradores	Feedback información.	Local principal de la cadena de Restaurante
1.3.2. Paneles informativos.	03 paneles informativos mensuales.	130 colaboradores	Noticias diarias.	Local principal de la cadena de Restaurante
1.3.3. Boletín Informativo.	01 boletín mensual.	130 colaboradores	Actividades realizadas del grupo Don Parce durante el mes.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>Componente 02: Desarrollo del tipo de comunicación horizontal.</b>				
<b>2.1. Implementación de visitas de autoridades.</b>				
2.1.1. Visitas guiadas de los jefes hacia sus colaboradores.	02 visitas mensuales a las diferentes áreas.	130 colaboradores	Registro de visitas.	Local principal de la cadena de Restaurante

2.1.2. Talleres de diálogo.	02 talleres de dialogo mensuales.	130 colaboradores	Consultas de los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>2.2. Creación del Departamento de Comunicación interna.</b>				
2.2.1. Oficina de recepción y atención de consultas.	Creación de 01 oficina.	130 colaboradores	Consultas de los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante
2.2.2. Elección de comunicadores.	2 comunicadores.	130 colaboradores	Ficha de selección para comunicadores.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>2.3. Instalación de espacios comunicacionales.</b>				
2.3.1. Reuniones de equipo.	02 reuniones mensuales	130 colaboradores	Dudas, reclamos, que tengan los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante
2.3.2. Sesiones de feedback.	01 vez a la semana reuniones de feedback.	130 colaboradores	Afianzar la información.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>Componente 03: Sensibilización y promoción sobre actividades del grupo Don Parce.</b>				
<b>3.1. Actualizar la información que cambia periódicamente</b>				
3.1.1. Notas informativas	01 vez a la semana recogida de datos.	130 colaboradores	Noticias personales de los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante
3.1.2. Vídeos institucionales.	02 veces al mes publicación del video.	130 colaboradores	Actividades que se realizan.	Local principal de la cadena de Restaurante

<b>3.2. Conocer las actividades/actos de la Unidad de Apoyo</b>				
3.2.1. Eventos deportivos.	01 evento mensual.	130 colaboradores	Futbol, Vóley.	Local principal de la cadena de Restaurante
3.2.2. Reuniones entre áreas.	02 reuniones mensuales.	130 colaboradores	Actividades realizadas.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>3.3. Implementación de medios difusivos.</b>				
3.3.1. Plataforma intranet.	130colaboradores visitan la intranet.	130 colaboradores	Información del consorcio.	Local principal de la cadena de Restaurante
3.3.2. Portal web de Consorcio.	130 colaboradores visitan el portal web.	130 colaboradores	Publicaciones diarias. (artículos de comunicación)	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>Componente 04: Sistematización de información relevante.</b>				
<b>4.1. Organización de capacitación.</b>				
4.1.1. Talleres aplicativos sobre el manejo de la información.	01 taller mensual.	130 colaboradores	Manejo de sistemas informáticos.	Local principal de la cadena de Restaurante
4.1.2. Curso de capacitación.	01 curso de capacitación trimestral.	130 colaboradores	Manejos de los sistemas operativos.	Local principal de la cadena de Restaurante

<b>4.2. Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización</b>				
4.2.1. Manual de inducción.	01 manual de inducción.	130 colaboradores	Programa de inducción.	Local principal de la cadena de Restaurante
4.2.2. Chala sobre historia y desarrollo de la empresa.	01 vez al mes charla informativa.	130 colaboradores	Historia de la empresa.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>Componente 05: Participación y consulta de los colaboradores.</b>				
<b>5.1. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna</b>				
5.1.1. Eventos deportivos.	01 evento mensual.	130 colaboradores	Futbol, vóley.	Local principal de la cadena de Restaurante
5.1.2. Campaña sobre valores.	01 campaña mensual.	130 colaboradores	Valores del consorcio.	Local principal de la cadena de Restaurante
<b>5.2. Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización</b>				
5.2.1. Talleres de dialogo.	02 talleres mensuales.	130 colaboradores	Consultas y dudas de los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante
5.2.2. Buzón de sugerencias.	01 buzón en cada área.	130 colaboradores	Quejas y reclamos.	Local principal de la cadena de Restaurante
5.2.3. Oficina de recepción y atención de consultas.	Atención diaria de la oficina.	130 colaboradores	Aclarar reclamos y dudas de los colaboradores.	Local principal de la cadena de Restaurante.

## **1.2. IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación tuvo como finalidad dotar a la cadena de Restaurantes del grupo Don Parce de una herramienta que fomente las habilidades de comunicación que le permita difundir sus principios laborales, contenidos y sus avances de manera sistemática, con el objeto de facilitar la aceptación y la integración de los mismos; contribuyendo de este modo en la motivación, la cohesión y el desarrollo de la organización en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz como herramienta de comunicación del grupo, y en lógica concordancia con sus principios y objetivos organizacionales. Generando apoyo de todas las áreas, departamentos y gerencias en actividades de comunicación organizacional, para propiciar un ambiente positivo, además de promover la integración en el público interno. Este plan debe estar a disposición de los distintos grupos que conforman el grupo con lo que se propenderá a la participación, al diálogo, a la transparencia, credibilidad y confianza necesarias para alcanzar el fin último de todo plan de comunicación: “mantener la información al alcance de todos”.

### **1.2.1. Número de personas que acceden logran acceder al proyecto para mejorar la comunicación interna.**

130 personas que mejoran la Comunicación Interna; capacidad para comunicarse de manera efectiva con los demás

### **1.2.2. Número de personas capacitadas que adquieren o fortalecen sus competencias laborales.**

130 personas.

### **1.3. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EX-POST**

Los procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación propuestos son flexibles y se encuentran orientados a mejorar la eficacia de la implementación del proyecto. Esta etapa se orienta además, a evaluar el nivel y calidad de retroalimentación por parte de los involucrados, pues como se observó en la encuesta de comunicación interna, las barreras de comunicación, la falta de interacción entre los miembros, y la falta de canales e eficientes de información, han generado insatisfacción laboral y bajo desempeño, generando un imaginario social adverso, donde se percibe a la empresa opuesta a los objetivos y valores mencionados. Se busca alinear el sistema de seguimiento y de evaluación en base a resultados, fomentar el conocimiento y el aprendizaje de evaluaciones, y el análisis de las contribuciones de los distintos factores con el logro de los objetivos.

#### **a. Monitoreo**

Es el seguimiento que se realiza a partir de la implementación del proyecto para contar con indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso de este, en el logro de resultados del proyecto.

Las acciones del monitoreo tiene que ver con:

- Seguimiento permanente de la implementación de acciones y reflexiones inmediatas sobre los resultados iniciales.
- Informes detallados de actividades específicas y ocurrencias durante la implementación del proyecto.
- Monitoreo de medios de comunicación y cobertura de temas sobre la empresa y el proyecto.
- Conferir importancias a las declaraciones hechas por los colaboradores.

- Estadísticas y énfasis de las consultas y reclamos formuladas por los beneficiados.
- Hacer partícipe al personal de la evolución y logros alcanzados por el proyecto, así como obtener enfoques diferentes de percepción, útiles para la retroalimentación.
- Detectar oportunamente y actualizar las demandas de información de los mensajes.
- Documentación pormenorizada de toda acción o tarea que conlleve a la ejecución del proyecto, así como su exhaustivo registro sistemático.
- Todas las instancias del monitoreo deben estar a disposición del personal de la empresa, esto permitirá la adecuada planificación de las acciones que competen a cada área del proyecto.
- Realizar reuniones periódicas del equipo de monitoreo, donde se expresan todas sus inquietudes, dudas e interrogantes para evaluar las metodologías de recopilación de información debido a los cambios que puedan surgir.

## **b. Evaluación.**

La evaluación es un proceso selectivo que pondera sistemáticamente los progresos hacia la concreción de los objetivos. En general se centra en el análisis de los efectos alcanzados con la intervención para llevar adelante una retroalimentación y reformulación del planteamiento inicial:

Su aplicación contempla:

- Reflexiones continuas y dialogo con los intervinientes.
- Difusión de aprendizajes entre el equipo involucrado.
- Sirve de base para la toma de decisiones y reformular las acciones pertinentes propuestas en el proyecto.



De esta forma los procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación del proyecto son detallados en la siguiente matriz.

PLAN DE MONITOREO				
TIPO	OBJETIVOS	INDICADOR	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Finalidad</b>	Incrementar el desempeño laboral y mejorar la imagen corporativa.	Nivel de cumplimiento de tareas programadas en el proyecto.	75 % de colaboradores incrementen su desempeño laboral.	<p>Informes de los registros de la encuesta post test de comunicación interna.</p> <p>Informes de los registros de quejas o reclamos de los colaboradores.</p>
<b>Propósito</b>	Mejorar la comunicación interna en los colaboradores del consorcio.	Nivel de cumplimiento de tareas programadas en el proyecto.	80% de los colaboradores mejoraron sus procesos de comunicación interna.	Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.
<b>Componentes 01</b>	1. Preparación para la emisión del mensaje.	Frecuencia de difusión de mensajes.	El componente Preparación para la emisión del mensaje cumplió en 90% sus actividades propuestas en el proyecto.	<p>Informe del número de reuniones realizadas por mes.</p> <p>Informe de los registros de asistencias a los</p>

				talleres y charlas. Informe de la evaluación pre test y post test de talleres.
<b>Componentes 02</b>	2. Desarrollo del tipo de comunicación horizontal.	Numero de mensajes claves difundidos por los jefes hacia sus colaboradores.	El componente Desarrollo del tipo de comunicación horizontal cumplió en 90% sus actividades propuestas en el proyecto.	Informe de los registros de reuniones, de visitas, del número de consultas y reclamos.
<b>Componentes 03</b>	3. Sensibilización y promoción sobre actividades del consorcio.	Nivel de participación de los colaboradores.	El componente Sensibilización y promoción sobre actividades del consorcio cumplió en 100% sus actividades propuestas en el proyecto.	Informes de registros de las reuniones por mes y de las actividades de integración.
<b>Componentes 04</b>	4. Sistematización de información relevante.	Frecuencia de información relevante.	El componente Sistematización de información relevante cumplió en 90% sus actividades propuestas en el proyecto.	Informe de registros de asistencia a capacitaciones. y del cuestionario de inducción.

<p><b>Componentes 05</b></p>	<p>5. Participación y consulta de los colaboradores.</p>	<p>Porcentaje de consultas atendidas.</p>	<p>El componente Participación y consulta de los colaboradores cumplió en 90% sus actividades propuestas en el proyecto.</p>	<p>Informe de registros de actividades de interacción y asistencia de los colaboradores.</p>
------------------------------	--	---	--	--

#### **1.4. RIESGOS POTENCIALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.**

Para llevar adelante el proyecto de Mejora de la Comunicación Interna, de manera oportuna y eficiente, es preciso que la Gerencia del Grupo Don Parce y los Jefes de Áreas presten y dediquen atención a los aspectos de riesgo que se enumeran a continuación:

1. Ausencia de presupuesto o asignación insuficiente de recursos para la implementación del proyecto, sus actividades y sus respectivas herramientas de comunicación.
2. Falta de definiciones internas para la gestión coordinada del proyecto entre la gerencia y los jefes de áreas.
3. Debilidad en el alineamiento corporativo interno para articular los objetivos institucionales con los requerimientos del plan de comunicaciones.
4. Necesidad de fortalecimiento de capacidades institucionales con los requerimientos del proyecto.
5. Necesidad de fortalecimiento de capacidades institucionales para alcanzar los objetivos del proyecto de acuerdo a las demandas específicas que se señalan en él.
6. Generar roles innecesarios de protagonismo, se devendría en la obstaculización y debilitamiento interno del proyecto.
7. Provocar confusiones por parte de claridad respecto de la delimitación de las tareas y responsabilidades que cada área debe asumir y ejecutar.
8. Falta o pérdida de autonomía en las comunicaciones del consorcio en la ejecución del proyecto por la política centralizadora de comunicaciones de la empresa.

Por todo ello debe otorgarse la atención merecida a cada uno de los puntos precedentes, a fin de superarlos y garantizar la implementación de las acciones de información.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

El análisis teórico y metodológico realizado sobre la dinámica del proceso interno y externo de la comunicación en empresas de atención pública permitió sistematizar un grupo de conceptos teoría y dimensiones importantes para la sustentación de la tesis.

Las características constatadas del proceso de comunicación en la cadena de restaurantes objeto de estudio posibilitó diseñar las estrategias necesarias en el modelo para el entrenamiento de habilidades de comunicación efectiva entre los miembros del grupo Don Parce.

Dicha propuesta, al ser validada permitió constatar la importancia de la misma, la necesidad de recursos cognitivos, del desarrollo de habilidades en la toma de decisiones a lo interno de la empresa. Todo lo anterior lo conformaron los criterios valorativos de los expertos, lo que le imprime en un valor práctico y efectivo a la propuesta diseñada.

## **6.2 Recomendaciones**

Indagar a nivel local otras empresas que hayan ejecutado acciones similares con el fin de contrastar los resultados obtenidos.

Analizar otras posturas teóricas que puedan sustentar la acción práctica a lo interno de la empresa y que se pueda medir sus efectos.

Ampliar el campo de estudio a otras entidades que posean necesidades de accionar en el proceso de comunicación y el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

·BARTOLINI, Annie: Comunicación y Organización. Edit. Paidós Empresa Barcelona, 1992

BANDLER, RICAR y GRINDER, JHON: La estructura de la magia, Vol I y II. Edit Cuatro Vientos. Santiago de Chile, 1980

· CUDICIO, Catherine: PNL y Comunicación. Edit. Granica. Buenos Aires. 1992.

Dilts, R. B. (1999). Creación de Modelos con PNL. Barcelona: Urano.

Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., DeLozier, J. (2003). Programación Neuro-Lingüística Vol. 1 -El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva. México: Kahos, S.A. de C.V.

Dilts, R. , (2003). El poder de la palabra. La magia del cambio de creencias a través de la conversación. Barcelona: Urano.

Dilts, R. , (2004). Cómo cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Barcelona: Sirio.

Fernández, G. A. M. (2005). La competencia comunicativa del docente: exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo.

Del Risco Machado, R. (2008). Tesis doctoral "Desarrollo de la competencia comunicativa oral en el proceso de enseñanza–aprendizaje del idioma español como segunda lengua". Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Granada. España: Facultad de Ciencias de la Educación.

González Álvarez, M. I. (2010). Tesis doctoral "Comunicación para la Solidaridad: Las Ong y el papel de la Comunicación Social y Periodística en la

Sensibilización de la Opinión Pública y el Desarrollo”. España: Universidad Complutense De Madrid.

O’Connors, J. y Seymour, J., (1995).Introducción a la Programación Neurolingüística. Barcelona: Urano.

Ruiz, R J.M.E. (2007) Tesis Profesional de Maestría en PNL Modelamiento de la Estrategia de Comunicación Efectiva. CMPNL-SEP.

Quiñones Chapoñan, S. J. (2014). Tesis de maestría “Comunicación de la Enfermera Intensivista en el Cuidado a la persona inconsciente”. Provincia Chiclayo. Dpto. Lambayeque. Perú: Escuela de Postgrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

**Estamos trabajando para mejorar la comunicación interna en el Grupo Don Parce. ¡Tu opinión es importante!**

<b>Por favor, selecciona el grupo al que perteneces</b>	<b>Administración</b>	
	<b>Gestión de Personas y Mejora Continua</b>	
	<b>Servicio al Cliente</b>	
	<b>Almacén</b>	
	<b>Mozo</b>	

<b>Antigüedad en la empresa</b>	
Menos de 1 año	
De 2 a 4 años	
De 5 a más	

<b>SEXO</b>	
Hombre	
Mujer	

**Del 1 al 10 valora las siguientes afirmaciones (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo)**

Me convocan a reuniones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mis funciones están definidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las reuniones con mi área son productivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La información que recibo desde distintas direcciones de la empresa es la misma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tengo una idea general de las funciones de las áreas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El área a la que pertenezco valora nuestras propuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En mi área existe un circuito formalizado de comunicación interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la Empresa se informa al resto sobre sus funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe una comunicación adecuada dentro de mi área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El número de reuniones es adecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Considero que los jefes están adecuadamente informados por la gerencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Existe una comunicación adecuada entre las distintas áreas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Valora de forma global la comunicación en la empresa, siendo el 1 la peor valoración y el 10 la mejor posible**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Si crees que alguno de los siguientes son problemas de comunicación en la empresa, señala los que parezcan más importantes (máximo 3)**

- |   |  |
|---|--|
| Falta de adaptación a los cambios actividades de los demás <input type="checkbox"/>         | Desconocimiento de las <input type="checkbox"/>                                |
| Falta de respuesta a los mensajes en general recursos tecnológicos <input type="checkbox"/> | Falta de aprovechamiento de los <input type="checkbox"/>                       |
| Deficiencias en el registro y archivo de la información <input type="checkbox"/>            | Falta de interés de los trabajadores para comunicarse <input type="checkbox"/> |
| Barreras físicas entre los servicios o unidades <input type="checkbox"/>                    | Otros problemas especificar <input type="checkbox"/>                           |

**¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna de la empresa? (Puede marcar varias)**

	En mi área	En la empresa
Filtración de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deformación de información (rumor, chisme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información a destiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interrupción en la comunicación del mensaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar en mi área o empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ADMINISTRACIÓN**

**¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de información dentro de la empresa?**

<b>Teléfono</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Correo Electrónico</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Notas informales (post it, anuncios, etc.)</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Reuniones formales</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Reuniones informales (pasillo, calle, salida, etc.)</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Nota interior</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>

## **Parte I:**

### **Reuniones:**

La mayoría es convocado a reuniones y consideran que éstas son productivas, sin embargo, consideran que más reuniones harán más efectiva la comunicación.

### **Funciones:**

Los colaboradores consideran que sus funciones están bien definidas, pero no todos tienen una idea general de las funciones de todas las áreas de la empresa, ni tampoco las funciones que desempeña un nuevo compañero.

### **Información:**

No ha todos los colaboradores se les comunica a tiempo la información para desarrollar su trabajo, pero si reciben la información necesaria. Asimismo, la mayoría consideran que la información de las distintas áreas es la misma.

No todos son informados sobre la relevancia e importancia de su trabajo, ni creen que sus propuestas son valoradas en el área.

Consideran que el panel y periódico mural son utilidad para informarse.

## **PARTE II:**

### **Problemas de comunicación:**

Falta de interés de los trabajadores para comunicarse y falta de adaptación a los cambios.

### **Barreras de comunicación:**

En el área se da la Información a destiempo, personalidad del trabajador, falta de claridad y deformación de la información.

En la empresa se da la deformación de información, personalidad del trabajador, información a destiempo e interrupción del mensaje.

### **Medios de comunicación:**

Los colaboradores del área de administración utilizan estos medios para comunicarse, el teléfono y en algunos casos el correo electrónico, las reuniones ocurren sólo en ocasiones, siendo el mismo caso las reuniones informales así como también se apoyan en las notas informales. No usan notas formales.

## **Gerencia:**

### **PARTE I:**

#### **Reuniones:**

Los colaboradores sin son convocados a reuniones, consideran que si son productivas, pero afirma que más reuniones harán más efectiva la comunicación.

#### **Funciones:**

Están de acuerdo que sus funciones están definidas y tienen una idea general de todas las áreas de la empresa, pero no todos están de acuerdo que son informados sobre las funciones de un nuevo compañero.

#### **Información:**

Los colaboradores coinciden que mucha información entorpece su trabajo, pero ésta información se les comunica a tiempo.

No todos consideran que la información desde distintas áreas es la misma.

No a todos se les informa sobre la relevancia y utilidad de su trabajo en la organización.

Consideran que el área si valoran sus propuestas.

El panel y periódico mural son de utilidad para informarse.

#### **Comunicación:**

No todos están de acuerdo que existe una buena comunicación en su área. Pero si están de acuerdo que existe una adecuada comunicación en la empresa.

### **PARTE II:**

#### **Problemas de comunicación**

Falta de interés de los trabajadores para comunicarse.

#### **Barreras de comunicación:**

En el área se da la interrupción en la comunicación del mensaje.

En la empresa se da deformación de información, personalidad del trabajador, filtración de información, interrupción en la comunicación del mensaje.

#### **Medios de comunicación:**

Los colaboradores afirman que los medios que más usan son el teléfono, el correo electrónico y las reuniones formales, sólo en algunas ocasiones recurren a los notas informales y reuniones de la misma índole.



## **VENTAS**

### **Mesa N°1:**

#### **PARTE I:**

##### **Reuniones:**

Los colaboradores son convocados a reuniones y confirman que sí son productivas sin embargo, consideran que más reuniones hará más efectiva la comunicación.

##### **Funciones:**

Sus funciones están definidas, pero no todos tienen una idea general de las funciones de todas las áreas de la empresa. No obstante, afirman que si son informados sobre la funciones de un nuevo compañero.

##### **Información:**

Algunos afirman que reciben tanta información que entorpece su trabajo, además no la reciben a tiempo.

No todos concuerdan que la información que reciben desde distintas áreas es la misma.

Consideran que no son informados sobre la utilidad de su trabajo, pero en su área si valoran sus propuestas.

Reconocen que el panel y periódico mural si son de utilidad para informarse.

##### **Comunicación:**

La mayoría está de acuerdo que no existe una buena comunicación en su área, sin embargo, esto es lo contrario en la empresa.

#### **PARTE II:**

##### **Problemas de comunicación:**

Falta de respuesta a los mensajes, falta de interés de los trabajadores para comunicarse y desconocimiento de actividades.

##### **Barreras de comunicación:**

En el área Interrupción en la comunicación del mensaje, información a destiempo, deformación de la información.

En la empresa se da la filtración de información, la interrupción en la comunicación del mensaje, la deformación de información y la información a destiempo.

**Medios de comunicación:**

La mitad de los colaboradores de la mesa 1 asegura que usa siempre el teléfono, mientras que la otra mitad lo usa sólo en ocasiones. Además, asisten a reuniones formales, pero sólo en ocasiones recurren a las reuniones informales.

**Mesa N°2:****PARTE I:****Reuniones:**

- Si son convocados a reuniones y son productivas por tal motivo la mayoría considera que no es necesario más reuniones.

**Funciones:**

- Todos coinciden que sus funciones están definidas y tienen una idea general de las funciones de todas las áreas. Asimismo, son informados de las funciones de un nuevo compañero.

**Información.**

- Los colaboradores concuerdan que reciben la información necesaria para realizar su trabajo y ésta es comunicada a tiempo.
- La información desde distintas áreas no es la misma.
- Reconocen que se les informa sobre el valor y utilidad de su labor.
- La mayoría consideran que sus propuestas son valoradas.

**Comunicación:**

- Consideran que la comunicación en su área es adecuada, mientras que la empresa el escenario es lo contrario.

**Problemas de comunicación:**

- Falta de repuestas a los mensajes y falta de adaptación a los cambios.

**Barreras de comunicación:**

- En el área se da la información a destiempo, filtración de información, deformación de información, falta de claridad e interrupción en la comunicación del mensaje.
- En la empresa se da la filtración de información, información a destiempo, falta de claridad, personalidad del trabajador e interrupción en la comunicación del mensaje.

**Medios de comunicación:**

- En el caso de las mesa 2 el medio de comunicación más usado es la reunión formal, a diferencia del uso del teléfono, el correo electrónico y las reuniones informales.

### **Mesa N°3:**

#### **Problemas de comunicación:**

- Falta de interés de los trabajadores para comunicarse, falta de respuesta a los mensajes y falta de adaptación a los cambios.

#### **Barreras de comunicación:**

- En el área la personalidad del trabajador, deformación de la información, filtración de información y la información a destiempo.
- En la empresa se da por la personalidad del trabajador, la información a destiempo, filtración de información y deformación de información.

#### **Medios de comunicación:**

- Los colaboradores de ésta mesa para comunicarse usan siempre las reuniones formales y el teléfono, en ocasiones el correo electrónico y las notas informales.

### **ALMACÉN:**

#### **Problemas de comunicación**

- Falta de repuestas a los mensajes, falta de interés de los trabajadores para comunicarse y deficiencias en el registro de la comunicación.

#### **Barreras de comunicación:**

- En el área se da la información a destiempo, la deformación de información, filtración de información y la falta de claridad.
- En la empresa se da la información a destiempo, la personalidad del trabajador, la falta de repuesta a los mensajes y la falta de adaptación a los cambios.

#### **Medios de comunicación:**

- Usan con frecuencia las notas informales, sólo en ocasiones utilizan el teléfono, las reuniones formales y las informales.

### **REPARTO**

#### **Problemas de comunicación**

- Falta de interés de los trabajadores para comunicarse, falta de adaptación a los cambios y falta de respuesta a los mensajes.

#### **Barreras de comunicación:**

- En el área se da la deformación de la información, la personalidad del trabajador, la filtración de la información, la falta de claridad y la información a destiempo.
- En la empresa se da la información a destiempo, la falta de claridad, la filtración de la información, la personalidad del trabajador y la deformación de información.

**Medios de comunicación:**

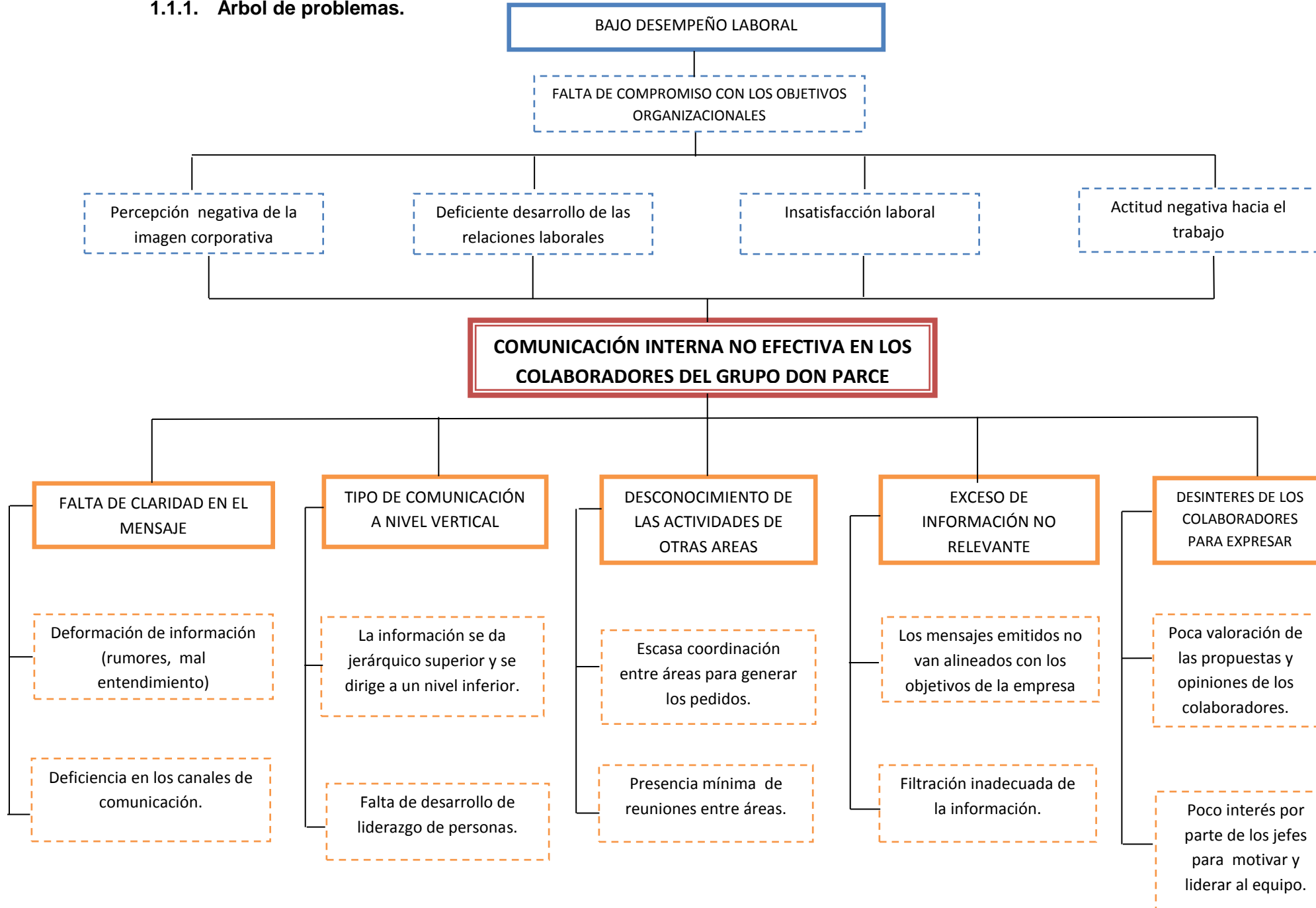
- El medio de comunicación más usado en reparto es el teléfono, afirman que sólo en ocasiones tienen reuniones formales. La gran mayoría nunca usan los demás medios de comunicación (correo, notas informales, reuniones informales y notas formales)

### ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS:

GRUPOS	INTERESES	INTERES EN EL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Personal Operativo	Mejorar los niveles de satisfacción laboral.	Mejorar su interacción con sus compañeros.	Falta de coordinación para emitir los mensajes.	Conocimientos, capacidades y habilidades.	Responsables del proyecto.
Personal Administrativo	Mejorar la comunicación y las relaciones laborales.	La eficiencia en las actividades de documentación.	Los mensajes son entregados a destiempo ocasionando retraso en actividades.	Conocimientos, capacidades y habilidades.	Responsables del proyecto.
Autoridades del Grupo Don Parce	Una óptima propuesta de comunicación efectiva.	Mejorar la comunicación efectiva para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores.	Falta de claridad en el mensaje. Uso inadecuado de los canales de comunicación.	Conocimiento detallado sobre el diagnóstico actual de la comunicación interna.	Mejorar la productividad.
Clientes	Mejoras en los servicios de atención.	La calidad de servicio brindada sea buena y eficiente.	Capacidades limitadas en el servicio de atención al cliente.	Preocupación por las autoridades del Grupo Don Parce.	Mejor atención en los servicios.
Proveedores	Mejoras en la calidad y cantidad de ventas y posicionamiento de sus productos.	El mejoramiento del desempeño laboral.	Deficiencias en la repartición de productos debido al clima laboral deficiente.	Fondos para mejorar el salario.	Mayor posicionamiento del mercado.

## 1.1. IDENTIFICACION DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.

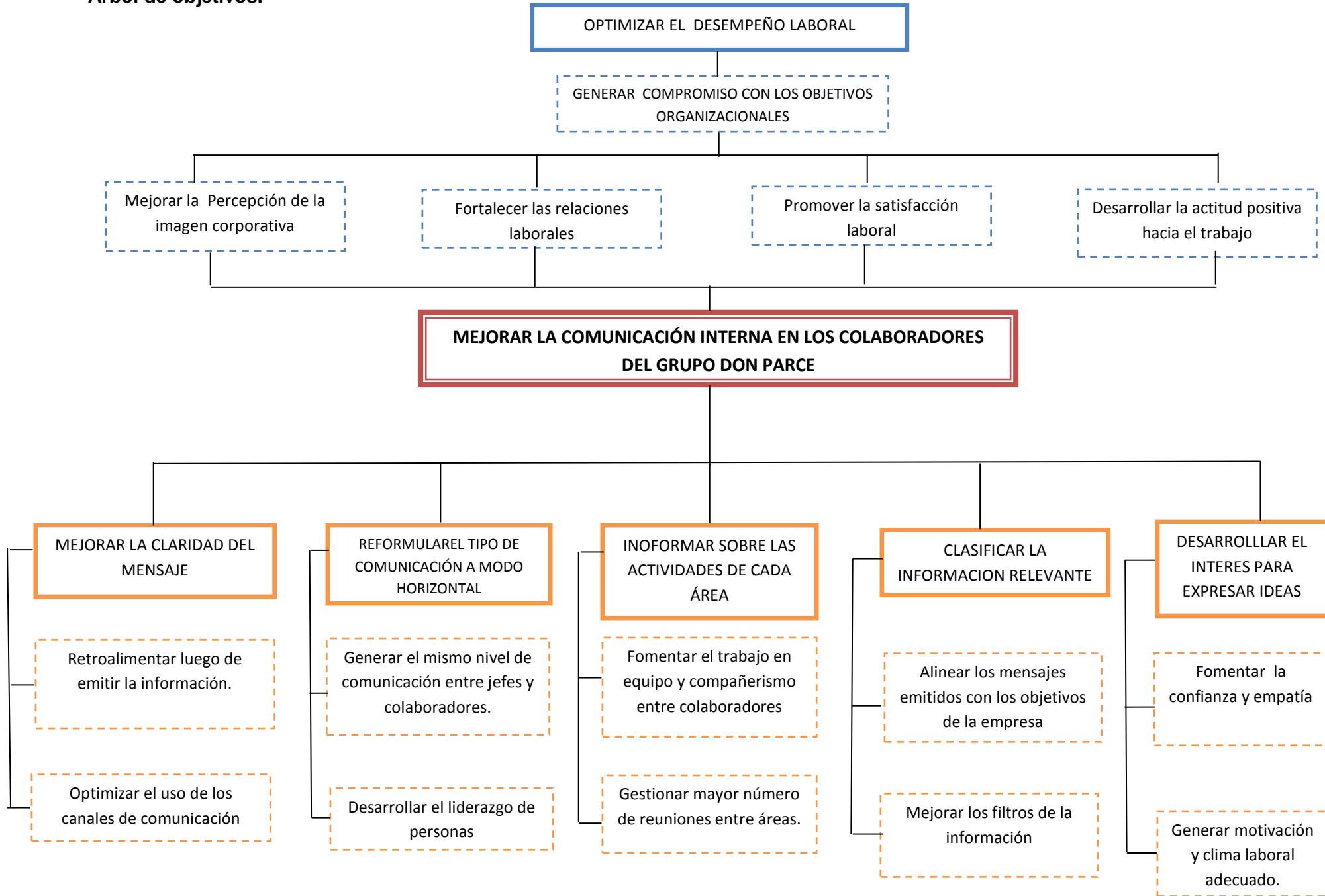
### 1.1.1. Árbol de problemas.



**Identificación de oportunidades y capacidades.**

<b>IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y CAPACIDADES</b>	
<b>CAPACIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Existencia de canales de comunicación.	Espacio e infraestructura disponible para actividades.
Se cuenta con profesionales competentes en comunicación interna.	Implementación del Área de Comunicación (practicantes).
Habilidades de liderazgo.	Existe actitud de cambio por parte de los jefes.
Apoyo profesional competente para selección de información.	Existen oportunidades como reuniones, comités murales para comunicar información.
Habilidades básicas de mejorar el desempeño laboral.	Importancia de los problemas y retos. Hay motivación ante la importancia de los problemas y retos que tienen que enfrentarse.

**Árbol de objetivos.**





## 1.5. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

### 1.5.1. Matriz de objetivos.

<b>MATRIZ DE ALTERNATIVAS A PARTIR DEL ANALISIS ENTRE CAUSAS – CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES</b>			
<b>CAUSAS</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>
Falta de claridad en el mensaje	Existencia de canales de comunicación.	Espacios e infraestructura disponible para actividades.	Desarrollo de programas para la comunicación efectiva.
Tipo de comunicación a nivel vertical	Se cuenta con profesionales competentes en comunicación interna.	Implementación del área de Comunicación (practicantes).	Preparación de murales y paneles.
Desconocimiento de las actividades de otras áreas	Habilidades de liderazgo.	Existe actitud de cambio por parte de los jefes.	Instalación de eventos integrativos.
Exceso de información no relevante	Apoyo profesional competente para selección de información.	Existen oportunidades como reuniones, comités murales para comunicar información.	Elaboración de manuales de procedimiento para la comunicación.
Desinterés de los colaboradores para expresar ideas	Habilidades básicas de mejorar el desempeño laboral.	Importancia de los problemas y restos. Hay motivación ante la importancia de los problemas y restos que tienen que enfrentarse.	Desarrollo de campañas de sensibilización y promoción.

### 1.5.2. Matriz del Marco Lógico.

<b>MARCO LÓGICO</b>				
<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Finalidad</b>				
Incrementar el desempeño laboral y mejorar la imagen corporativa.	75 % de colaboradores incrementen su desempeño laboral.	130 personas mejoran su desempeño laboral. 10 proveedores posicionan el mercado laboral.	Registros de la encuesta post test de comunicación interna.  Registros de quejas o reclamos de los colaboradores.	Las jefaturas manejan el buen clima laboral y compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa.
<b>Propósito</b>				
Mejorar la comunicación interna en los colaboradores del consorcio.	80% de los colaboradores mejoraron sus procesos de comunicación interna.	130 colaboradores han sido capacitados y reforzados para mejorar la comunicación interna.	Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.	Los resultados obtenidos del proyecto se ven en el desempeño laboral.
<b>Componentes</b>				
1. Preparación para la emisión del mensaje.	Mejorar en 80 % la emisión del mensaje.	Las 4 áreas del grupo manejan de manera adecuada los canales de comunicación.	Números de reuniones realizadas por mes. Registros de asistencias a los talleres y charlas. Evaluación pre test y post test de talleres.	Condiciones de mensajes claros que permitan la eliminación de barreras de comunicación.
2. Desarrollo del tipo de comunicación horizontal.	Desarrollar al 90% el tipo de comunicación horizontal.	01 departamento de comunicación. 02 veces al mes visitas a los colaboradores.	Registro de reuniones. Registro de visitas. Registro del número de consultas y reclamos.	Visitas y seguimiento de los jefes.

		02 veces al mes reuniones de retroalimentación.		
3. Sensibilización y promoción sobre actividades del consorcio.	Sensibilizar en un 80% a los colaboradores del consorcio.	5 reuniones mensuales entre áreas, y de directivos para con los colaboradores.	Registro de las reuniones por mes. Registro de actividades de integración.	Los jefes de áreas manejan la participación e interacción entre los colaboradores del consorcio.
4. Sistematización de información relevante.	Sistematizar al 100% la información relevante.	2 capacitaciones mensuales para manejo y selección de información. 02 procesos de inducción mensuales.	Registro de asistencia a capacitaciones. Registro del cuestionario de inducción.	Los trabajadores se comprometen bajo constancia a las asistencias de capacitaciones, así mismo los jefes realizan el seguimiento.
5. Participación y consulta de los colaboradores.	Mejorar en 80% la participación de los colaboradores.	2 eventos deportivos mensuales del consorcio. 01 campaña mensual para integración del personal. 01 vez al mes celebraciones de cumpleaños.	Registro de actividades de interacción. Registro de asistencia de los colaboradores.	Seguimiento del departamento Recursos humanos.
<b>Actividades</b>				
<b>Componente 01: Preparación para la emisión del mensaje.</b>				
<b>1.1 Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información.</b>				
1.1.1. Manual identificación y transmisión de necesidades de información		01 manual sobre procedimiento para la comunicación u emisión del mensaje.	Registro del proyecto y evaluación.	
1.1.2. Capacitación para		02 capacitaciones	Evaluación pre test y pos	

utilizar los canales de comunicación.		realizadas con evaluación pos test.	test.	
<b>1.2. Capacitación sobre canales de comunicación.</b>				
1.2.1. Taller Comunicación asertiva y desarrollo de las relaciones interpersonales en la empresa.		02 talleres de comunicación mensuales.	Registro del proyecto y evaluación pre y post test.	
1.2.2. Charla de Comunicación efectiva.		02 charlas de comunicación efectiva mensuales.	Registro del proyecto y evaluación pre y post test.	
<b>1.3. Retroalimentación sobre el lenguaje eficiente.</b>				
1.3.1. Reuniones para reiterar la información.		02 reuniones mensuales.	Registro de asistencias.	
1.3.2. Paneles informativos.		03 paneles informativos mensuales.	Fotografías de paneles informativos.	
1.3.3. Boletín Informativo.		01 boletín mensual.	Registro de boletines.	
<b>Componente 02: Desarrollo del tipo de comunicación horizontal.</b>				
<b>2.1. Implementación de visitas de autoridades.</b>				
2.1.1. Visitas guiadas de los jefes hacia sus colaboradores.		02 visitas mensuales a las diferentes áreas.	Registro de visitas.	
2.1.2. Talleres de diálogo.		02 talleres de dialogo mensuales.	Registro de asistencia.	
<b>2.2. Creación del Departamento de Comunicación interna.</b>				
2.2.1. Oficina de recepción y atención de consultas.		Creación de 01 oficina.	Registro de consultas.	
2.2.2. Elección de comunicadores.		2 comunicadores.	Registro del proyecto y evaluación.	
<b>2.3. Instalación de espacios comunicacionales.</b>				

2.3.1. Reuniones de equipo.		02 reuniones mensuales	Registro de asistencia.	
2.3.2. Sesiones de feedback.		01 vez a la semana reuniones de feedback.	Registro de asistencia	
<b>Componente 03: Sensibilización y promoción sobre actividades del consorcio.</b>				
<b>3.1. Actualizar la información que cambia periódicamente</b>				
3.1.1. Notas informativas		01 vez a la semana recogida de datos.	Registro del proyecto y evaluación.	
3.1.2. Videos institucionales.		02 veces al mes publicación del video.	Registro del proyecto y evaluación.	
<b>3.2. Conocer las actividades/actos de la Unidad de Apoyo</b>				
3.2.1. Eventos deportivos.		01 evento mensual.	Registro asistencia,	
3.2.2. Reuniones entre áreas.		02 reuniones mensuales.	Registro de asistencia.	
<b>3.3. Implementación de medios difusivos.</b>				
3.3.1. Plataforma intranet.		164 colaboradores visitan la intranet.	Registro de visitas.	
3.3.2. Portal web de Consorcio.		164 colaboradores visitan la portal web.	Registro de visitas.	
<b>Componente 04: Sistematización de información relevante.</b>				
<b>4.1. Organización de capacitación.</b>				
4.1.1. Talleres aplicativos sobre el manejo de la información.		01 taller mensual.	Registro de asistencia.	
4.1.2. Curso de capacitación.		01 curso de capacitación trimestral.	Registro de asistencia.	
<b>4.2. Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización</b>				
4.2.1. Manual de inducción.		01 manual de inducción.	Registro del proyecto y evaluación.	

4.2.2. Chala sobre historia y desarrollo de la empresa.		01 vez al mes charla informativa.	Registro de asistencia.	
<b>Componente 05: Participación y consulta de los colaboradores.</b>				
<b>5.1. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna</b>				
5.1.1. Eventos deportivos.		01 evento mensual.	Registro del proyecto y evaluación.	
5.1.2. Campaña sobre valores.		01 campaña mensual.	Registro del proyecto y evaluación.	
<b>5.2. Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización</b>				
5.2.1. Talleres de dialogo.		02 talleres mensuales.	Registro de asistencia.	
5.2.2. Buzon de sugerencias.		01 buzón en cada área.	Registro del proyecto y evaluación.	
5.2.3. Oficina de recepción y atención de consultas.		Atención diaria de la oficina.	Registro de consultas.	

