

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA
EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR
ALIMENTICIO, MEDIANTE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE
COMUNICACIÓN INTERNA. CASO DE ESTUDIO: PIZZA HUT QUITO”**

AUTOR:

DANIELA ALEJANDRA HERRERA RODRÍGUEZ

DIRECTOR:

LCDO. DARÍO RAMOS, MTR.

MAYO, 2015

AGRADECIMIENTO

El recorrido ha sido largo, una aventura llena de aciertos y caídas, tristezas y alegrías, y en todo este camino que he recorrido para llegar aquí siempre estuviste presente, siendo mi fortaleza en la tribulación, mi pronta respuesta, mi alivio, mi alegría, por eso y más GRACIAS MI DIOS.

Sin saberlo has sido el motor que impulsa mi vida, por quien quiero ser mejor cada día, junto a ti mi corazón se llena de alegría, de amor verdadero, gracias Mia por ser mi verdad.

Mil gracias a ti, mi ejemplo a seguir, mujer maravillosa, gracias por apoyarme y alentarme cada día a ser mejor, gracias por no dejarme caer y sostener mi mano, llevándome hacia adelante siempre, gracias por tu amor mamá.

DEDICATORIA

A quien más sino a ti, seguramente te sentirías complacido de ver en quien me convertí, de verme culminar una etapa de mi vida y se alegraría tu corazón, y te sentirías complacido con tu nieta, seguro celebrarás allá arriba mi alegría.

Acá tengo la bendición de tener un pedacito de ti en tu esposa, esa mujer que está llena de amor para todos, y en esa entrega de cariño siempre estás presente.

A quien podría dedicar esta victoria sino a ustedes, papío y mamá.

RESPONSABILIDAD

Del contenido del presente Trabajo de Grado, se responsabiliza la Autora.

Daniela Alejandra Herrera Rodríguez

C. C. 1711697357

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
PROTOCOLO DE TESIS	
INTRODUCCIÓN	
I. Línea de investigación.....	1
II. Sublínea de investigación.....	1
III. Tema de investigación.....	1
IV. Título	1
V. Planteamiento del problema.....	2
VI. Justificación.....	3
VII. Objetivos	4
VIII. Idea a defender	5
CAPÍTULO I	
MARCO CONTEXTUAL	
1. Sector alimenticio	6
1.1. Los restaurantes como un referente del sector alimenticio	7
1.1.1. Restaurantes de comida rápida.....	8
1.1.2. Franquicias.....	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2. La comunicación dentro de las empresas	12
2.1. Definiciones de comunicación	13
2.2. Proceso de comunicación	14
2.3. Tipos de comunicación.....	17
2.4. Comunicación externa.....	20
2.5. Comunicación interna.....	21
2.6. Flujos de comunicación interna	24
2.7. Herramientas de comunicación interna	27
2.8. Cultura corporativa	29
2.9. Pasos para el diseño de un plan de comunicación interna.....	31
2.10. Antecedentes de la calidad total.....	33
2.10.1. Definición de calidad	35
2.11. Gestión de la calidad total	36
2.12. Cultura de calidad en las empresas	41
2.13. Gestión de calidad total y comunicación	46
2.14. Marco institucional.....	47
2.14.1. Pizza Hut: antecedentes e historia	47
2.14.2. Núcleo ideológico	49

2.14.3.	Estructura organizacional	49
		Pág.
2.14.4.	Mapa de públicos	52
2.14.5.	Políticas de calidad.....	52
2.14.6.	Herramientas y flujos de comunicación	53

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Objetivo general	54
3.2.	Propósitos de investigación.....	54
3.3.	Tipos de investigación	54
3.4.	Métodos de investigación	55
3.5.	Fuentes de información	56
3.6.	Técnicas e instrumentos.....	57
3.7.	Población.....	58
3.8.	Muestra	58
3.9.	Tabulación e interpretación de resultados.....	59
3.9.1.	Modelo de encuesta	59
3.9.2.	Tabulación de encuestas.....	62
3.9.2.1.	Género	62
3.9.2.2.	Área de trabajo	63
3.9.2.3.	Educación.....	64
3.9.2.4.	Tiempo de trabajo en la empresa.....	65
3.9.2.5.	Pregunta 1.- ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de su empresa? Marque con una x su respuesta.	66
3.9.2.6.	Pregunta 2.- ¿Cómo es la información que usted recibe de sus superiores? Marque con una x su respuesta.....	67
3.9.2.7.	Pregunta 3.- ¿Considera que la opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para la toma de decisiones que le pueden afectar directamente? Marque con una x su respuesta.....	68
3.9.2.8.	Pregunta 4.- Califique la efectividad de las herramientas de comunicación usadas dentro de la empresa, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja.	69
3.9.2.9.	Pregunta 5.- ¿Cómo calificaría el ambiente en el que desarrolla sus actividades diariamente? Marque con una x su respuesta.	75
3.9.2.10.	Pregunta 6.- ¿Considera que los diferentes departamentos de Pizza Hut cooperan satisfactoriamente entre sí? Marque con una x su respuesta.	76
3.9.2.11.	Pregunta 7.- Señale el año en el que Pizza Hut ingresó al Ecuador. Marque con una x su respuesta.	77
3.9.2.12.	Pregunta 8.- Señale la misión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.	78
3.9.2.13.	Pregunta 9.- Señale la visión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.	79

	Pág.
3.9.2.14. Pregunta 10.- ¿Con qué atributos describiría a Pizza Hut? Marque con una x la respuesta que considere conveniente.....	80
3.9.2.15. Pregunta 11.- Para usted, ¿qué significa calidad total? Marque con una x las opciones que considere necesarias.	81
3.9.2.16. Pregunta 12.- ¿Conoce usted si Pizza Hut cuenta con políticas de calidad? Marque con una x su respuesta.	82
3.9.2.17. Pregunta 13.- ¿La empresa ejecuta programas de capacitación y formación para los trabajadores en el tema de calidad total? Marque con una x su respuesta.	83
3.9.3. Modelo de entrevista	84
3.9.3.1. Entrevistas.....	84
3.10. Conclusiones cuantitativas y cualitativas.....	87

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Diagnóstico y problemática comunicacional.....	91
4.2. Objetivo general	92
4.3. Objetivos específicos.....	92
4.4. Matriz de estrategias comunicacionales por objetivo	93
4.4.1. Estrategia del mensaje de la fase motivacional.....	98
4.5. Matriz general del cronograma de acción.....	100
4.6. Presupuesto	105
4.7. Matriz de evaluación.....	106

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	107
5.2. Recomendaciones.....	108

BIBLIOGRAFÍA	109
---------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 2.1.	Proceso de la comunicación	16
Figura 2.2.	Elementos que influyen en el desarrollo de la calidad total.....	44
Figura 2.3.	Mapa de públicos	52
Figura 3.1.	Género	62
Figura 3.2.	Área de trabajo.....	63
Figura 3.3.	Educación	64
Figura 3.4.	Tiempo de trabajo en Pizza Hut	65
Figura 3.5.	Calificación de la comunicación en la empresa.....	66
Figura 3.6.	Calificación de la información recibida	67
Figura 3.7.	Considera que su opinión es tomada en cuenta	68
Figura 3.8.	Calificación del intranet	69
Figura 3.9.	Calificación de la cartelera	70
Figura 3.10.	Calificación de las reuniones.....	71
Figura 3.11.	Calificación de las capacitaciones.....	72
Figura 3.12.	Calificación del manual de inducción	73
Figura 3.13.	Calificación de los memos	74
Figura 3.14.	Calificación del ambiente de trabajo	75
Figura 3.15.	Cooperación entre departamentos.....	76
Figura 3.16.	Conocimiento del año de ingreso de la empresa a Ecuador.....	77
Figura 3.17.	Conocimiento sobre la misión de la empresa	78
Figura 3.18.	Conocimiento sobre la visión de la empresa.....	79
Figura 3.19.	Atributos que describen a la empresa.....	80
Figura 3.20.	Significado de calidad total	81
Figura 3.21.	Conocimiento sobre políticas de calidad de la empresa	82
Figura 3.22.	Ejecución de programas de capacitación en la empresa	83
Figura 4.1.	Diagnóstico y problemática comunicacional.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 3.1.	Técnicas de investigación	57
Tabla 3.2.	Género	62
Tabla 3.3.	Área de trabajo.....	63
Tabla 3.4.	Educación	64
Tabla 3.5.	Tiempo de trabajo en Pizza Hut.....	65
Tabla 3.6.	Calificación de la comunicación en la empresa.....	66
Tabla 3.7.	Calificación de la información recibida	67
Tabla 3.8.	Considera que su opinión es tomada en cuenta	68
Tabla 3.9.	Calificación del intranet	69
Tabla 3.10.	Calificación de la cartelera	70
Tabla 3.11.	Calificación de las reuniones.....	71
Tabla 3.12.	Calificación de las capacitaciones.....	72
Tabla 3.13.	Calificación del manual de inducción	73
Tabla 3.14.	Calificación de los memos	74
Tabla 3.15.	Calificación del ambiente de trabajo	75
Tabla 3.16.	Cooperación entre departamentos.....	76
Tabla 3.17.	Conocimiento del año de ingreso de la empresa a Ecuador.....	77
Tabla 3.18.	Conocimiento sobre la misión de la empresa	78
Tabla 3.19.	Conocimiento sobre la visión de la empresa.....	79
Tabla 3.20.	Atributos que describen a la empresa.....	80
Tabla 3.21.	Significado de calidad total	81
Tabla 3.22.	Conocimiento sobre políticas de calidad de la empresa	82
Tabla 3.23.	Ejecución de programas de capacitación en la empresa	83
Tabla 4.1.	Matriz de estrategias comunicacionales por objetivo	93
Tabla 4.2.	Matriz general del cronograma de acción	100
Tabla 4.3.	Presupuesto	105

PROTOCOLO DE TESIS

INTRODUCCIÓN

I. Línea de investigación

Sistema de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

II. Sublínea de investigación

Recursos humanos y comunicación interna.

III. Tema de investigación

La comunicación interna como elemento esencial en la productividad laboral.

IV. Título

Gestión de la calidad total en organizaciones del sector alimenticio, mediante la optimización de procesos de comunicación interna. Caso de estudio: Pizza Hut Quito.

V. Planteamiento del problema

Pizza Hut es una franquicia internacional dedicada a la elaboración de pizzas, ingresó al mercado ecuatoriano en el año de 1982, y cuenta con 22 locales en las principales ciudades del país, generando empleo para 700 personas.

La empresa busca siempre excelencia en sus productos y servicios, y están conscientes de que para llegar a la calidad total que desean, es necesario mejorar la comunicación interna y optimizar sus procesos.

La empresa cuenta con políticas de calidad muy claras en cuanto al producto y al servicio al cliente, las cuales son regidas por la franquicia; sin embargo, uno de los factores que influye en el proceso para conseguir la calidad total está afectando este proceso, la “comunicación” es un punto clave dentro de la calidad, ya que si se entiende a la calidad total como excelencia en todo lo que concierne a la empresa, la comunicación no puede quedar atrás, por otro lado todos los procesos dentro de la organización necesitan de una buena comunicación para que sean efectivos.

A pesar de que la alta gerencia reconoce que manejar una adecuada comunicación interna es importante para la empresa, admite que existe un conflicto en la comunicación lo que genera problemas entre departamentos y muchas veces demora en los procesos administrativos, por otro lado las

herramientas existentes no son manejadas adecuadamente ni usadas con el fin que deberían.

Si no se le da a la comunicación la función para la que debe ser empleada, si no se optimiza los procesos de comunicación internos, sin duda se verá reflejado en la productividad laboral.

El fin último del presente trabajo es demostrar la incidencia y el aporte positivo que la comunicación puede producir en la gestión de calidad total dentro de la empresa Pizza Hut.

VI. Justificación

Hoy en día las empresas que deseen sobresalir en su entorno deben brindar productos y servicios de calidad a sus clientes, tanto internos como externos, para lo cual es necesario que cuenten con políticas de calidad total, y que dentro de la organización se maneje una comunicación efectiva.

La elaboración de productos alimenticios en el Ecuador realiza un importante aporte a la economía del país, generando plazas de trabajo para los ecuatorianos y residentes. Dentro del sector manufacturero la actividad más importante es justamente la elaboración de productos alimenticios, albergando al 40% de personal ocupado del país.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el sector alimenticio para el desarrollo del país, es necesario educar a las empresas que conforman dicho sector a incluir en sus procesos normas de calidad para que así puedan entregar productos y servicios de alta calidad, y a su vez ayuden a que este sector pueda contribuir más a la economía del país.

Por esto, el presente estudio se enfoca en analizar cómo la optimización de procesos de comunicación interna puede incidir en el desarrollo de la calidad total dentro de empresas del sector alimenticio, lo cual podrá servir como fuente de investigación para estudiantes que deseen conocer cómo la comunicación aporta en la gestión de la calidad dentro de las empresas.

Del mismo modo, este proyecto intenta mostrar que para contar con una mejora continua que los guíe hacia la calidad total, es necesario el correcto funcionamiento de la comunicación interna en las empresas, lo que se verá reflejado no solo en la productividad, sino también mejorará el clima laboral, el desempeño de sus trabajadores, etc.

VII. Objetivos

Objetivo general

Optimizar los procesos de comunicación interna en Pizza Hut que permitan la mejora en la gestión de calidad total, a través de la propuesta de un plan de comunicación interna.

Objetivos específicos

- Reseñar el contexto en el que se desarrolla el área del objeto de estudio, como es el sector alimenticio en Ecuador.
- Establecer el aporte de la comunicación interna en la gestión de la calidad.
- Diagnosticar la situación actual en Pizza Hut sobre la comunicación interna, procesos y gestión de calidad, por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Realizar la propuesta del plan de comunicación interna para la empresa Pizza Hut.

VIII. Idea a defender

Mediante la optimización de los procesos de comunicación interna, se lograría incidir en la gestión de calidad total en Pizza Hut.

Variable independiente

Diseño de un plan de comunicación interna.

VARIABLES DEPENDIENTES

- Optimización de los procesos de comunicación interna.
- Incidencia en la gestión de calidad total.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

1. Sector alimenticio

En el Ecuador existen varios sectores económicos que aportan al crecimiento del país, uno de los principales es el sector manufacturero que abarca entre otras actividades, la elaboración de productos alimenticios, que es la actividad económica más importante dentro de este sector, según la encuesta económica realizada en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), generando el 34,25% de la producción del sector. “En la elaboración de productos alimenticios, Pichincha participa con el 38,42% y Guayas con el 35,04%” (INEC, 2010).

La industria de alimentos ha crecido en los últimos años, creando plazas de trabajos para los ecuatorianos, así muestra la encuesta de Manufactura y Minería, “en el sector manufacturero la actividad elaboración de productos alimenticios, es la más importante fuente de trabajo del sector, pues alberga al 40% de personal ocupado” (INEC).

Dentro del sector de alimentos se encuentran industrias como:

- Elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados.
- Bebidas.
- Productos lácteos.

- Producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.

En el sector alimenticio también se encuentran una gran variedad de restaurantes, los cuales ofrecen productos de todo tipo y para todo gusto.

1.1. Los restaurantes como un referente del sector alimenticio

Se entiende como restaurante al lugar donde se sirve comida y bebida para ser consumidas en el mismo establecimiento, el cual funciona a determinadas horas del día, a la hora del almuerzo y cena.

Las categorías de los restaurantes vienen representadas por tenedores en posición vertical que figuran en el exterior del establecimiento, en las cartas, facturas, etc. La máxima categoría, la de restaurante de lujo, viene representada por cinco y la mínima por uno. Estas categorías vienen determinadas en las reglamentaciones de cada país (Publicaciones Vértice, 2009).

En el Ecuador se puede observar un sin número de restaurantes, que van desde un lugar muy lujoso, hasta el más modesto. En cuanto a gastronomía se refiere, Quito cuenta con diversos restaurantes que satisfacen el paladar y el bolsillo de cada persona, ofreciendo variadas opciones de platos, comida típica e internacional, dependiendo del lugar donde se desee ir.

En la capital no pueden faltar los restaurantes de comida rápida, que han tenido gran acogida y es del gusto de niños, jóvenes y adultos.

1.1.1. Restaurantes de comida rápida

Según Clemente y Gómez (2006):

El *fast food* o comida rápida tuvo su origen a mediados de los años 50 en Estados Unidos. El impacto de este tipo de restauración fue tan grande, que incluso llegó a cambiar los hábitos alimenticios de la población americana, hecho que aún perdura en la actualidad.

La popularidad que han ganado este tipo de restaurantes, se debe en gran parte al mundo agitado y corto de tiempo que se vive hoy en día, dentro de esta comida existen productos como hamburguesas, pizzas, tacos, comida china, pollo, etc.

En la actualidad no es raro ver a familias enteras que visitan restaurantes de comida rápida, aun cuando este tipo de comida es poco aceptada por especialistas en nutrición, ya que puede no cumplir con el valor nutricional que necesita cada persona; se puede observar que niños, adultos, jóvenes e incluso personas de la tercera edad son seguidores de la comida rápida.

Los restaurantes que expenden este tipo de comida, tienen un estilo juvenil, fresco y moderno, lo que los hace atractivos para los consumidores,

también cuentan con productos de calidad y por supuesto con personal muy amable que atiende las necesidades de los clientes.

Varios de estos restaurantes de comida rápida son franquicias internacionales y han tenido muy buena aceptación en el mercado ecuatoriano, han generado fuentes de trabajo y este sector económico mueve alrededor de 138 millones de dólares al año.

1.1.2. Franquicias

Cuando se habla de comida rápida se la puede asociar con grandes franquicias internacionales, que tienen una gran acogida en el país, y están presentes en las principales ciudades.

La franquicia es el permiso que otorga una empresa que se encuentra bien posicionada en el mercado y en la mente de los consumidores, con el fin de que su marca sea comercializada en nuevos mercados, respetando siempre términos y condiciones muy específicos. Las franquicias deben contar con la misma calidad en productos y servicios en todos los locales. La empresa que da la licencia para que su marca sea utilizada, recibe una regalía periódica.

Según Bermúdez (2002):

Algunos investigadores consideran que fue en 1912, en la ciudad de Nueva York, cuando nace la franquicia en la Singer Corporation, que

estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de venta en una entidad económica de apariencia única a cambio de remuneración, sin embargo, no comenzó a utilizarse bajo esa denominación hasta 1925.

El éxito de las franquicias depende de la idiosincrasia de los consumidores de cada lugar, donde se pretenda iniciar el negocio. Estados Unidos fue el precursor de este tipo de comercialización, en América Latina no es sino a partir de los años 90 donde se empieza a introducir este tipo de procesos.

Las franquicias más reconocidas son las de comida rápida, que tuvieron gran acogida en los 90 en Ecuador, y se han ido expandiendo a lo largo del tiempo en gran manera.

Al respecto Juca (2011), indica que:

La Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores estima que estos negocios mueven \$800 millones de dólares al año y generan 8.300 empleos directos, convirtiéndolo en un importante motor de la economía ecuatoriana, principalmente, en el nivel de productividad, la cobertura, el nivel de servicio al cliente y la calidad de los productos.

No hay duda de que en los últimos años el sistema de franquicia en Ecuador ha ido en aumento y se ha podido percibir su crecimiento, no solo existen marcas internacionales, sino que también hay las franquicias nacionales que de

igual forma tienen muy buena acogida, especialmente en las principales ciudades, como son las Menestras del Negro, Los Ceviches de la Rumiñahui, Hot dogs de la González Suarez, por mencionar algunos.

Este tipo de negocios aportan al crecimiento del país, generando nuevas plazas de trabajo, ofreciendo productos y servicios de calidad a sus clientes.

Se puede observar grandes y reconocidas franquicias internacionales en el país como son Pizza Hut, KFC, Dominos Pizza, Mc Donald's, Burger King, entre otras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. La comunicación dentro de las empresas

Todas las personas hablan de la importancia que tiene la comunicación en sus vidas, relaciones personales, amistades, etc., pero qué pasa dentro de las organizaciones, será que realmente se le está dando la importancia necesaria a este tema, o se asume que la comunicación es un proceso que no necesita tanta atención ya que no es relevante. Pues bien, las empresas deberían considerar a la comunicación como una herramienta estratégica si lo que desean es estar bien posicionadas en el mercado.

El fin último de la comunicación es aportar al aumento de la rentabilidad de la empresa, viéndolo desde esta perspectiva los altos mandos deben considerar que el uso adecuado de la comunicación aporta al éxito de sus empresas.

Cualquier compañía que no se preocupe por potenciar la política de comunicación, se está privando de mejorar su imagen y su marca para todos sus públicos. A decir de Díez (2006), “la comunicación contribuye al objetivo de la organización de lograr la máxima eficiencia de todo el sistema” (p. 19).

Para entender la importancia de la comunicación en las organizaciones, se verán algunas definiciones de este término.

2.1. Definiciones de comunicación

La palabra comunicar proviene del latín *comunicare*, que significa poner en común, compartir; es decir, compartir información, sentimientos, conocimiento, mediante códigos ya establecidos.

Existen diferentes definiciones para comunicación, por ejemplo Viladot (2008), dice que la comunicación es “aquellas situaciones en las cuales una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar la conducta posterior” (p. 15).

Díez amplía un poco más su definición y comenta que la palabra comunicación es “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (p. 8).

Por su parte, Muriel y Rota (1980) acotan que:

La comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes, lo que permite decir que ha estado con el hombre siempre y sin la cual no existirían sociedades (p. 37).

Entonces, se puede entender que comunicación es el proceso en el cual se transmite información de un emisor a un receptor, por medio de diferentes

canales, y donde ocurre la retroalimentación, es decir una respuesta del receptor. El ser humano es un ser social por naturaleza, es un ser comunicativo y la comunicación juega un papel muy importante en las relaciones personales, del mismo modo ocurrirá dentro de las empresas. Por supuesto, la comunicación, como se había dicho antes, es un proceso y como tal cuenta con algunos elementos, los cuales se analizarán más adelante.

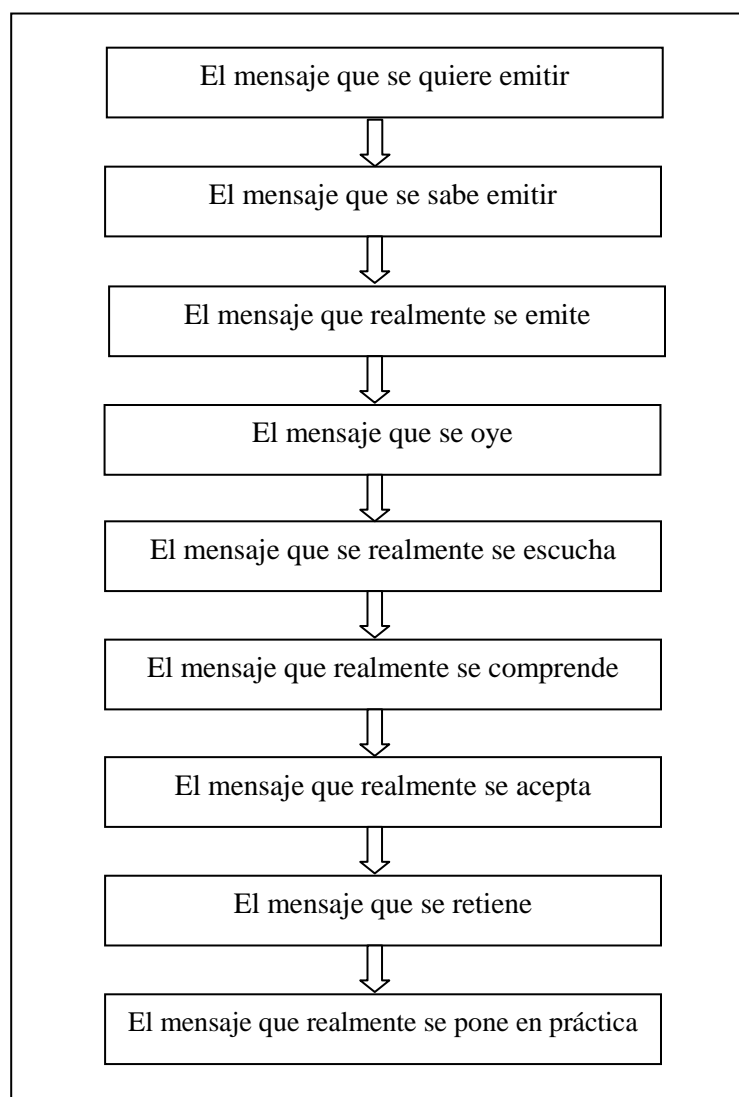
2.2. Proceso de comunicación

Proceso es un conjunto de fases o actividades que se realizan con un fin determinado. En el proceso tan complejo de comunicación existen varios elementos que deben identificarse:

- **Emisor o codificador:** es la persona u organización que define que los símbolos y signos adecuados para transmitir su mensaje de forma clara al receptor.
- **Canal:** es el medio por el cual se transmite el mensaje, conectando al emisor con el receptor.
- **Mensaje:** es el conjunto de signos y símbolos que se han transmitido en el proceso de comunicación.

- **Receptor o decodificador:** es la persona u organización que recibe la información que el emisor envió, es el encargado de descifrar lo que el emisor quiso transmitir.
- **Retroalimentación:** busca asegurar que el proceso comunicativo sea efectivo y que exista una respuesta por parte del emisor, lo cual le permitirá conocer cómo se está interpretando los mensajes emitidos.

Para exista una correcta comunicación dentro de las empresas, los mensajes que se transmiten deben ser claros y entendibles, pero no siempre sucede así ya que el proceso comunicativo es complejo, puede existir una diferencia entre el mensaje que se desea transmitir y lo que finalmente se percibe, lo cual obliga a que este proceso sea realizado por un profesional en el tema.

Figura 2.1. Proceso de la comunicación

Fuente: Muñiz, Rafael. (2013). *Marketing en el siglo XXI*. Documento digital recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-integral-108.htm>, el 26/04/2013.

Como se puede observar, este proceso es realmente complejo y demanda que sea realizado por un grupo de profesionales en el tema; la comunicación organizacional debe ser un reflejo de la estrategia corporativa.

Después de entender el proceso de comunicación, es necesario conocer los tipos de comunicación que existen, tema que se presenta a continuación.

2.3. Tipos de comunicación

Se puede destacar algunos tipos de comunicación: la interpersonal, comunicación verbal, no verbal y organizacional.

- **Comunicación interpersonal**

Este tipo de comunicación ocurre a cada instante de la vida cotidiana, desde una conversación entre amigos, hasta una reunión en el trabajo. Para Báez (2000), “la comunicación interpersonal significa comunicación entre personas, en cuya interacción ejercen una influencia recíproca. Puede ser una comunicación entre dos personas, o puede ser en pequeños o grandes grupos. Puede ser formal o informal” (p. 4).

La comunicación interpersonal ocurre cuando existen por lo menos dos personas en este proceso y existe una retroalimentación.

- **Comunicación verbal**

La comunicación verbal se da cuando las personas usan las palabras para comunicarse, para transmitir una idea o sentimientos.

Según Báez:

El lenguaje es fundamental en la vida social. El lenguaje sirve para transmitir información, pero no exclusivamente para esto. Se habla para no decir nada, se habla por hablar, o para exponer lo contrario de lo que se quiere decir, para expresar sentimientos, para convencer. Se habla por muy diversas razones (p. 5).

Aunque parezca que lo que dice una persona forma el 100% de la comunicación, realmente no es así ya que un 70% de lo que se transmite no se lo hace con palabras sino con gestos, y aquí es donde se da paso a la comunicación no verbal.

- **Comunicación no verbal**

La gente puede llegar a pensar que las personas solo se comunican a través de palabras, pero esto no es del todo cierto, aquí aparece lo que se denomina comunicación no verbal. Al respecto, Báez manifiesta lo siguiente:

La comunicación no verbal es todo lo no verbal: gestos, postura corporal, expresión facial, ritmo del cuerpo, e incluso los olores. Solo un 7 por ciento de las informaciones que extraemos de una conversación nos llega a través de las palabras (p. 10).

Es increíble todo lo que se puede expresar con el cuerpo, posturas o gestos, la comunicación no verbal se debe tomar en cuenta para saberla manejar, ya que se podrá querer transmitir cierta información pero si con los gestos se dice lo contrario no habrá un equilibrio y el mensaje que se transmitirá será erróneo.

- **Comunicación organizacional**

Manejar una buena comunicación organizacional es de suma importancia para las empresas, es el pilar que aportará al buen funcionamiento de las mismas. Las organizaciones están conformadas por personas que son el motor para que estas funcionen, por ende la comunicación es parte fundamental para lograr los objetivos que tienen dichas instituciones.

Una organización que desee sobresalir y sobrevivir en su entorno, sin duda debe manejar una comunicación corporativa adecuada y efectiva, la misma que intenta proyectar la personalidad de la empresa a todos sus públicos, con el fin de que estos la perciban de una manera positiva.

Según Publicaciones Vértice (2008), “la comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (p. 5).

Cada persona que colabore en la organización debe entender la razón de ser y los objetivos que esta tiene, y saber la importancia que del rol que está

desempeñando, para esto, la comunicación debe crear herramientas y parámetros específicos. “Sin comunicación la empresa carecerá de una visión clara sobre su propia identidad” (Robbins, 2004, p. 284).

Es necesario que la comunicación corporativa comience a trabajarse desde adentro de la empresa, ya que la identificación e imagen primero deben formarse desde los públicos internos que la conforman y luego proyectar esta imagen al exterior.

Dentro de la comunicación empresarial u organizacional se puede encontrar la comunicación interna y externa.

2.4. Comunicación externa

La comunicación externa es la que va dirigida hacia el público exterior de una organización, se refiere a lo que la empresa desea comunicar a sus clientes o consumidores. Según Ávila (1999), la comunicación externa es “aquella que se realiza para conocer a la institución con aquellos grupos de personas, que si bien no pertenecen a la organización, se involucran a ella con un interés en común” (p. 207).

La comunicación externa será la encargada de informar todo lo que tiene que ver con la empresa y de crear el vínculo entre la organización y sus públicos externos, generando respuestas y creando actitudes positivas frente a este proceso, el logro de esto mucho dependerá de los medios que se utilicen.

Para Báez:

El instrumento privilegiado para realizar esta comunicación externa son los medios de comunicación de masas, aunque también se elaboren revistas, boletines, memorias, folletos informativos, libros, etc. La comunicación externa emplea las campañas publicitarias y las relaciones públicas, para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales (p. 110).

Las empresas deben saber manejar de manera acertada la comunicación externa, ya que solo así se logrará transmitir una imagen positiva al público externo y la fidelidad hacia el producto o servicio que ofrece la compañía, para ello se debe empezar manejando efectivamente la comunicación interna de la organización.

2.5. Comunicación interna

La comunicación interna asertiva dentro de la organización será de vital importancia para que la misma pueda alcanzar los objetivos que se ha planteado en todos los ámbitos, si existe una excelente comunicación interna todo se desenvolverá correctamente, los colaboradores se verán comprometidos no solo con el trabajo que realicen, sino también con los objetivos de la empresa y esto aumentará la rentabilidad de la misma.

Según Publicaciones Vértice (2008):

Históricamente el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos de 360° entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos (p. 5).

Si los altos mandos desean que la comunicación que se maneja en su organización sea eficiente, deben involucrar en este proceso a todos y cada uno de los colaboradores de la empresa. Será muy difícil que la gerencia sea escuchada por sus trabajadores sin que estos sientan que son escuchados por la gerencia.

Una vez que todos los miembros de una organización se sientan involucrados e identificados con la institución, usando como herramienta la comunicación, entonces se formará un equipo de trabajo sólido, que se sienta comprometido y enfocado a cumplir metas y objetivos en común a favor de la empresa.

Para Rey y Bartoli (2008):

La comunicación interna se compone de dos funciones: una función operativa que incluye la generación de información y una función estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se está operando (p. 109).

En el proceso de comunicación interna es clave la elaboración de los mensajes o información que se van a transmitir, estos deben ser claros y entendibles para los colaboradores, si los mensajes carecen de estas cualidades lo que se generará es un ambiente de confusión, no hay nada peor que unos trabajadores que no tengan claro lo que la gerencia quiere transmitirles.

Los altos mandos deben comprender que las personas que colaboran o trabajan en su institución son un público muy importante al que tienen que dirigirse con eficacia, para así lograr que su equipo de trabajo se sienta motivado al realizar sus actividades, si desean lograr la identificación de los trabajadores hacia los objetivos y metas que la organización aspira cumplir, estos deben ser explicados al equipo de trabajo.

Al respecto, Rey y Bartoli manifiestan que “si dentro de una organización no se generan momentos libres en los cuales el personal pueda expresar cualquier cosa, no hay manera de enterarse de lo que realmente pasa” (p. 113).

Generar espacios donde los trabajadores puedan opinar sin temor a represalias en su contra, es trascendental al momento de manejar una adecuada comunicación, la alta gerencia debe estar dispuesta a escuchar cosas que quizá no sean de su agrado, pero es importante que puedan ver estas situaciones como una oportunidad de mejora, aceptando todas las opiniones, para realizar un análisis de las acciones que la compañía está realizando y ver donde está fallando.

La comunicación interna contribuye a que exista un buen clima laboral, donde el personal se sienta a gusto y perciba un ambiente de confianza, para que esto suceda es importante que exista una coherencia entre lo que la gerencia comunica y lo que hace, es decir entre el decir y el hacer, se debe tomar en cuenta que todo comunica, incluso las acciones.

2.6. Flujos de comunicación interna

Los flujos de comunicación son procesos que ocurren dentro de la organización, siguiendo la manera de gerenciar y la estructura orgánica que tenga la empresa, estos pueden ser ascendentes, descendentes u horizontales.

- **Flujo de comunicación ascendente**

La comunicación ascendente no se ha desarrollado de manera correcta dentro de las organizaciones, puesto que la información que los trabajadores emiten a sus superiores no siempre será exacta, ya que por temor a sanciones no expresarán cierto tipo de información negativa, dirán solamente lo que sus jefes desean escuchar y no lo que realmente pasa dentro de la compañía ni lo que ellos están pensando; esto se puede convertir en un grave problema, una forma de contrarrestar esto, es que los directivos no premien la retroalimentación positiva, dando lugar así a que existan comunicaciones tanto positivas como negativas.

Según Ramos (2007):

En el flujo de comunicación ascendente, la comunicación es propiciada por los subalternos hacia los mandos intermedios y altos, pero reglamentada por la alta directiva, haciendo que este flujo esté supeditado a los caprichos de la típica jerarquía vertical en una organización (p. 48).

Una de las ventajas de la comunicación ascendente es sin duda que permite la participación de todos los miembros de la institución, haciéndolos sentir protagonistas de todas las actividades de la misma. Las organizaciones que desean ser competitivas toman en cuenta y dan libertad para que los colaboradores expresen sin temor sus ideas y opiniones.

- **Flujo de comunicación descendente**

La comunicación descendente es la que maneja la mayoría de compañías, el fin de esta comunicación es transmitir instrucciones para el adecuado cumplimiento de las tareas asignadas a cada trabajador, surge de los altos mandos hacia los niveles inferiores. La información que se transmite debe ser interesante, clara, veraz y entendible, al transmitir mensajes de este tipo no se da apertura para el rumor, ya que cada colaborador estará enterado de lo que acontece dentro de su empresa, así como de las metas y objetivos de esta.

No se debe percibir a la comunicación descendente con el único fin de transmitir órdenes, sino como la oportunidad de crear confianza y credibilidad en

el equipo de trabajo, y también para lograr la identificación de los trabajadores hacia la institución.

- **Flujo de comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se produce a nivel de departamentos, donde se transmite información acertada, con este tipo de comunicación el personal se siente más libre de compartir información, ya que, como se dijo, es de igual a igual y no existe el temor de decir cosas que a los superiores no les gustarán.

Para Ramos:

El flujo de comunicación horizontal es el más informal y menos improvisado de los tres flujos, su principio se basa en la comunicación entre públicos internos de la misma jerarquía, es por eso que este flujo de comunicación aparece como el menos normativo y reglamentado (p. 49).

Para que los mensajes que se transmiten mediante este flujo sean efectivos, debe existir una relación interpersonal efectiva entre los compañeros de trabajo o colegas, con esto se logrará agilizar el trabajo, al mismo tiempo se conseguirá la unión entre departamentos o compañeros y se reforzará el trabajo en equipo, y todo esto se verá reflejado en la productividad de la organización.

Para que el proceso de comunicación ocurra de manera adecuada mediante los diferentes flujos, debe existir un apropiado manejo de las herramientas que existen dentro de la empresa.

2.7. Herramientas de comunicación interna

Existen varias herramientas de comunicación interna que las empresas pueden usar para transmitir mensajes y comunicarse de manera efectiva.

- **Cartelera:** conocida también como tablón de anuncios, en el cual se publican noticias de interés, necesita una constante actualización de la información que se anuncia y debe existir un responsable para esta tarea. La cartelera debe ser llamativa y no sobrecargada de texto sino más bien dinámica, y debe estar ubicada en lugares estratégicos dentro de la empresa.
- **Revista o periódico institucional:** es una efectiva herramienta mediante la cual se puede transmitir información de interés para los colaboradores como es inauguraciones, lanzamiento de nuevos productos e información que afecte directamente a la institución, también pueden ir noticias de interés nacional o internacional. La revista o periódico debe tener una buena presentación, continuidad, contar con el número de páginas adecuadas, la distribución debe ser gratuita; un punto muy relevante al momento de ejecutar esta herramienta, es el hecho de que todos los departamentos deben participar, de esta forma al momento de ser publicada generará interés en todos los trabajadores.

- **Manual de acogida:** el objetivo de esta herramienta es dar una visión más clara y amplia de la institución al nuevo personal que va a colaborar en esta, puede incluir reseña histórica de la empresa, misión, visión, valores corporativos, organigrama, empresas asociadas, sucursales, etc.
- **Buzón de sugerencias:** deberá encontrarse en un lugar estratégico donde todo el personal tenga acceso, no cerca de la oficina de los jefes, para que de este modo las personas se animen a dar su punto de vista u opiniones acerca de lo que pasa en la compañía. Debe ser revisado con cierta frecuencia, con el fin de dar seguimiento a las opiniones allí vertidas, y dar soluciones a posibles problemas.
- **Cursos o seminarios:** el fin de esta herramienta es capacitar a los trabajadores en las diferentes áreas en las que se desenvuelven, y en diferentes temas, esto contribuirá a que la empresa cuente con personal calificado y a la vez las personas se sentirán importantes para la organización, ya que pensarán que se está invirtiendo en ellos porque la gerencia cree en sus capacidades.
- **Círculos de calidad:** son grupos de seis a doce trabajadores que se reúnen en horas de trabajo con el fin de analizar la empresa, productos, problemas, servicios, etc., de estas reuniones salen ideas y propuestas que son presentadas a la gerencia para su aprobación y ejecución. Lo que se logra con esto es un sentido de pertenencia del personal hacia la organización,

mejora de las relaciones entre trabajadores y su jefe directo, aumento de la calidad y rentabilidad de la empresa.

- **Reunión:** las reuniones pueden ser por departamentos, solo de altos mandos o con todo el personal, el fin de esta herramienta es proporcionar información acerca de acontecimientos específicos, se debe informar previamente el motivo de la reunión, programar un orden del día y delegar la persona que va a exponer.
- **Intranet:** esta herramienta es muy común en las organizaciones, es una red que conecta varios ordenadores y enlaza la información de la institución en estas máquinas, el acceso puede ser restringido solo para personal autorizado, esta red se basa en los parámetros de Internet, es como un sitio de Internet pero solo para la organización donde se instale.

2.8. Cultura corporativa

La cultura corporativa es un elemento que está inmerso en la compañía, es decir, la cultura expresa o manifiesta lo que la empresa es, su personalidad y su manera de ser, esta se va desarrollando a lo largo de la vida de la organización mediante diferentes experiencias, es un constante proceso de aprendizaje.

Según Jiménez y Rodríguez (2007):

La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos, etc., que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. La cultura constituye uno de los nexos de conexión más importantes entre los miembros de la organización, por lo que a medida que se van incorporando nuevos miembros a la comunidad la cultura va siendo transmitida de unos miembro a otros (p. 28).

Es importante que las empresas tengan claro que poseen una cultura empresarial y que deben apegarse a lo que esta establece, ya que esto es lo que guiará el comportamiento y conducta de los integrantes de la organización.

La cultura empresarial está constituida por los valores, visión y misión de la compañía:

- Los valores son principios que forman la personalidad de la organización, estos son aceptados y ejecutados por los integrantes de la empresa y determinan el actuar y la forma de interactuar de los miembros de la misma.
- La misión describe la razón de ser de la organización, su propósito en el tiempo presente, dicha misión debe ser conocida por cada miembro de la compañía.

- La visión es el futuro deseado por la empresa, proyectando a dónde quiere llegar en un tiempo determinado, es una guía tanto para líderes como para colaboradores en el camino para conseguir las metas anheladas. Todo el equipo de trabajo debe conocer la visión de la empresa, así sabrán que las acciones que realizan día a día contribuirán a ese futuro esperado.

La cultura corporativa sin duda debe aportar no solo al crecimiento de la organización, debe ser consecuente con su entorno y aportar con sus acciones al mejoramiento de la sociedad, para lograr esto las empresas deben tener claro y ejecutar un plan de comunicación interna.

2.9. Pasos para el diseño de un plan de comunicación interna

Al diseñar y poner en marcha un plan de comunicación interna los altos mandos deben considerar que el único fin es mejorar la comunicación dentro de la organización y de esta forma aportar a la productividad de la misma.

Para Gan y Berbel (2007):

La elaboración del plan de comunicación interna pretende, mediante una temporalización a medio y largo plazo, organizar toda una serie de recursos humanos y materiales, instrumentos y acciones, capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización (p. 165).

En el proceso de elaboración del plan se debe contar, por supuesto, con representantes de la alta gerencia, de las diferentes áreas de trabajo y no puede faltar el director de comunicación, quien aportará con sus conocimientos y estará a cargo de ejecutarlo, es clave que se detallen los objetivos que se desean alcanzar con una visión global y corporativa, proyectando de forma clara la finalidad de dicho plan.

Existen algunos pasos o fases para la elaboración del plan de comunicación:

- a) **Diagnóstico:** se debe investigar cuál es la situación de la empresa, se puede realizar un análisis FODA e identificar las necesidades de mejora que tiene la organización.

- b) **Diseño o planeación:** en esta fase se determinarán los objetivos del plan, los objetivos deberán ser medibles y realistas, aquí es donde se plantean las posibles soluciones a los problemas encontrados, hay que presentar de forma clara y detallada las acciones que se van a realizar, tomando en cuenta los recursos, cultura y filosofía empresarial, para la aprobación del plan.

- c) **Implantación:** esta fase implica poner en marcha el plan, es aquí donde todas las acciones que fueron aprobadas se llevarán a cabo.

d) Evaluación o seguimiento: esta etapa es primordial en el desarrollo del plan, ya que es aquí donde se conoce si las estrategias fueron efectivas o no, y el nivel de aceptación del público objetivo.

Es importante que los altos mandos tengan en cuenta que sin un seguimiento adecuado al plan ejecutado, el tiempo y dinero invertido en este no habrá valido la pena, la comunicación interna bien llevada a la práctica es una herramienta eficaz para el logro de los objetivos corporativos y para conseguir la calidad que toda empresa desea.

2.10. Antecedentes de la calidad total

El concepto de calidad ha ido evolucionando y tomando fuerza en los últimos años, antiguamente la calidad en los productos se asociaba nada más con la inspección y la medida, una vez realizado el producto, se inspeccionaba que no tenga fallas y se lo medía.

Alcalde (2007), menciona que:

A principios del siglo XX, Frederick Taylor planteó la idea de separar las diferentes tareas dentro del sistema de producción. Mientras unos se encargaban de planificar, otros hacían el trabajo; de esta forma, los únicos que eran responsables de que los productos producidos fuesen de calidad eran los inspectores (p. 3).

En la revolución industrial, tras adoptar la propuesta de Taylor, las compañías tuvieron que contratar un sin número de inspectores, con el fin de que sean ellos quienes separen los productos buenos de los malos. Implantando el control de calidad las empresas pudieron conseguir productos de calidad aceptable, pero a costos demasiado elevados.

Según Álvarez (2001), “terminada la Segunda Guerra Mundial, los empresarios japoneses se interesaron por los métodos americanos de calidad con el fin de aplicarlos en la reconstrucción de su país destrozado por la guerra” (p. 11).

Por tal motivo, Juran y Deming, dos expertos americanos, viajaron a Japón, con el fin de enseñar a los empresarios japoneses la filosofía de la gestión de la calidad, y junto con Ishikawa, un profesor de administración de empresas, formaron el Instituto para la Calidad, investigando y poniendo en práctica diferentes métodos de trabajo.

Alcalde, afirma que:

En los años setenta los productos japoneses presentaban niveles de calidad y precio mucho mejores que los producidos en Occidente. Los consumidores no lo dudaron; comenzaron a comprar y demandar productos y servicios de más calidad y a mejor precio (p. 3).

En Estados Unidos muchas empresas entraron en crisis y se vieron en la necesidad de implantar sistemas que les permitieran ser competitivas. En la década de los setenta y ochenta, al darse cuenta del avance que Japón había tenido en cuanto a la inclusión de los conceptos de calidad total en su producción, EE.UU. no se quedó atrás y retomó la gestión de calidad total.

A comienzos del siglo XXI, Occidente ha avanzado de forma considerable en la implantación de sistemas de gestión de calidad, haciendo posible un tejido empresarial verdaderamente competitivo. La estrategia fundamental reside en la implantación de sistemas de gestión de calidad total, fidelización de clientes, fuerte motivación de los trabajadores y un gran impulso a la innovación tecnológica (Alcalde, pp. 4, 5).

Es de vital importancia que las empresas entiendan el concepto de calidad total, que no solo se refiere al producto o servicio, sino a la organización como un todo que pueda producirlos. Las organizaciones se desenvuelven en entornos cada vez más cambiantes, no importa el giro de negocio que tengan, ni tampoco si están listas para el cambio, el mercado no espera, y hoy en día los consumidores son cada vez más exigentes.

2.10.1. Definición de calidad

La palabra calidad es un término relativo, que dependerá de la percepción que tenga la persona de un producto o servicio que brinda una empresa. Se podría decir que calidad son las cualidades que posee un producto o servicio, y la

manera adecuada en que estas son entregadas al cliente, cumpliendo siempre sus expectativas.

Para Alcalde:

La calidad total es un sistema de gestión de la calidad que engloba a todas las actividades, tanto internas como externas, de la empresa y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, de las personas que trabajan en la organización, de los accionistas y de la sociedad en general (p. 15).

Clientes, trabajadores, accionistas, comunidad y proveedores pueden afectar o verse afectados con las acciones de la organización, por ello es importante satisfacer las necesidades que cada *stakeholder* pueda presentar.

La calidad es el resultado de varios procesos que deben ser incluidos desde el principio de la creación de un producto o servicio, es decir desde la elección de la materia prima, planificación en el trabajo, cuidado en los procesos, hasta la forma en que el producto o servicio se entrega al cliente. Para ello se debe desarrollar la gestión de calidad total.

2.11. Gestión de la calidad total

En la actualidad las empresas se ven influenciadas principalmente por cuatro factores: humano, tecnológico, comercial y medioambiental. La calidad debe estar inmersa en cada uno de estos factores.

El factor humano es indispensable para llegar a la calidad total dentro de las organizaciones, hacer partícipes a los trabajadores en los procesos para que aporten con ideas, sugerencias y creatividad, permite la mejora continua de dichos procesos.

Alcalde afirma que “en la empresa moderna de hoy en día es impensable la idea de: “tú estás para trabajar, que para pensar están otros” (p. 15). La gerencia debe entender que la calidad no solo se refiere a productos o servicios, sino también al equipo humano que conforma su organización.

En cuanto al factor tecnológico, es importante que la empresa esté al día con la tecnología, con maquinarias que ayuden a automatizar procesos, con el fin de que se produzcan bienes y servicios de calidad a mejor precio.

En el mercado existe una gran variedad de productos y servicios, lo que ha generado una fuerte competencia entre empresas, los consumidores exigen cada vez más productos y servicios de calidad, y al momento de elegir no cabe duda que esta se hará presente como un atributo diferenciador entre las múltiples opciones.

Del mismo modo, en la actualidad las organizaciones que no sean responsables con el medio ambiente, seguramente no serán las favoritas entre los consumidores, todas las personas, adultos, jóvenes y niños, cada vez más se preocupan por el bienestar del ambiente, lo que obliga en cierta forma a las empresas a que cambien o adapten sus procesos para el cuidado del mismo.

Los sistemas de calidad dentro de una organización se basan en los siguientes principios:

- **Orientación al cliente:** si una empresa sobrevive en el mercado es gracias a sus clientes, ellos son quienes deciden si un producto o servicio es de calidad; por ello es vital que el sistema de gestión de calidad que haya dentro de la organización busque satisfacer a este público. “Las preferencias y gustos de los clientes cambian cada vez con más rapidez, así que habrá que estar muy atento para no quedarse rezagado” (Alcalde, p. 17).
- **Compromiso de toda la organización:** para que el sistema de calidad que se implante en la empresa funcione, es importante que la alta dirección esté comprometida al 100% en este cambio, solo así podrá liderar al talento humano con el fin de que se desarrolle una cultura orientada a la calidad. Sin trabajadores no existiría la empresa, son el motor de esta, y si se logra contar con un equipo motivado y dispuesto a dar lo mejor en su empresa, esto será una ventaja única frente a sus competidores.
- **Prevención:** la clave para conseguir la calidad que todas las empresas buscan radica en evitar o prevenir los errores antes de que se produzcan, si se cuenta con los elementos correctos en el proceso de obtención de un servicio o producto, es decir personas, materiales, medios, procesos y procedimientos, es claro que estos serán de calidad.

- **Mejora continua e innovación:** la calidad es un proceso cíclico, nunca termina, la empresa tiene que mejorar constantemente y pos supuesto brindar innovación en los productos o servicios que ofrece.

Estos cuatro principios deben interactuar entre sí y ser comunicados a todo el personal, con el fin de que la calidad se convierta en parte cotidiana de la vida de la empresa.

Para gestionar y mejorar la calidad dentro de la organización, Crosby (1979), citado por Cantú (2001), propone los siguientes pasos:

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía.

5. Desarrollar una consciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de calidad.
9. Realizar un día “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados, comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.

13. Crear consejos de calidad compuestos por *staff* administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa (p. 37).

No basta solo con implantar un sistema de calidad total, sino contar con una cultura enfocada a la calidad total.

2.12. Cultura de calidad en las empresas

No se puede llegar a la calidad total sin promover dentro de la empresa una cultura de calidad total, contando como parte fundamental a los colaboradores, creando un empoderamiento hacia la institución y así llegar a esa excelencia deseada.

Según Cantú:

Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de las prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (p. 33).

La comunicación es parte fundamental para lograr una cultura orientada a la calidad, se debe transmitir de manera clara los objetivos de la empresa a sus trabajadores, con el fin de que ellos se sientan parte del reto. Hay que tomar en cuenta que los trabajadores son la imagen y los embajadores de la empresa en el exterior de ella, por tanto las empresas deben hacerlos parte de su crecimiento, innovación y mejora continua.

Los clientes tendrán una imagen de la organización de acuerdo a cómo han sido tratados al momento de adquirir un servicio o producto, a decir de Horovitz:

Se produce un buen servicio cuando se tienen empleados que están comprometidos con la calidad en su propio trabajo y están dispuestos a hacer lo que sea para entregar ese mismo nivel de calidad a sus clientes, esto lo hacen bien (p. 2).

La calidad total debe ser percibida por la organización como un estilo de vida empresarial, teniendo como fin último ser competitivos y lograr el éxito, proyectándose siempre a cumplir las expectativas de todos sus grupos de interés.

Cantú propone una metodología para reforzar la cultura personal llamada las 5 S.

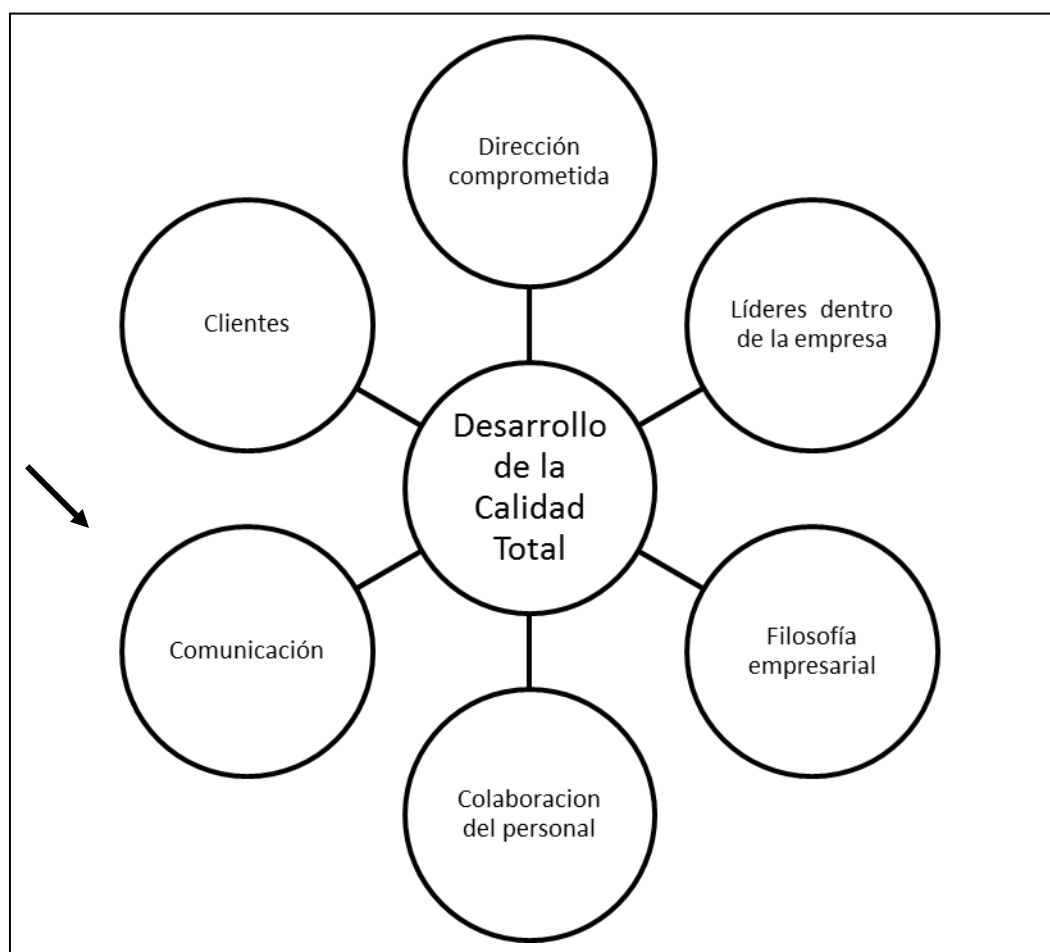
1. **Clasificación:** consiste en retirar del área de trabajo todos aquellos objetos y herramientas que no son necesarios para realizar las tareas

diarias, con esto se eliminan desperdicios, se optimizan áreas, y se trabaja más productivamente.

2. **Organización:** se basa en el principio de colocar cada cosa en su lugar para localizarlas más fácil y rápidamente cuando son requeridas para trabajar, se promueve una cultura de orden.
3. **Limpieza:** mantener el área de trabajo limpia, se crea un ambiente propicio para la producción de un bien o servicio de calidad y se mantiene un ambiente más saludable.
4. **Bienestar personal:** es todo lo relacionado con el estado de la salud física y mental que requiere una persona para estar en condiciones óptimas y así poder desempeñar su responsabilidad de calidad.
5. **Disciplina:** el efecto de las cuatro primeras S desaparecerá si no se cuenta con la disciplina necesaria que ayude a incorporarlas en los hábitos diarios. Esto permite tener un mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias (p. 90).

Existen ciertos factores que pueden contribuir con el desarrollo e implantación de la calidad total dentro de una empresa.

Figura 2.2. Elementos que influyen en el desarrollo de la calidad total



Elaborado por: la Autora.

Existen varios elementos o factores que pueden favorecer con la implantación y desarrollo de la calidad total dentro de la organización:

- **Dirección comprometida:** en el desarrollo de la cultura de calidad total dentro de una empresa, es vital que la dirección se encuentre comprometida con el proceso de implantación de la calidad total, así los colaboradores también apoyarán este proceso.

- **Líderes:** aunque algunas personas piensen que líder es igual a jefe, existen algunas diferencias entre estos dos términos, el grupo de trabajo sigue a su líder, al jefe el grupo lo obedece, el jefe muchas veces inspira miedo y exige respeto, el líder inspira confianza y respeto, conoce a cada uno de sus colaboradores y se preocupa por ellos. Si se desea implantar la calidad total en una compañía es necesario que existan líderes dentro de esta, personas capaces de guiar a su equipo de trabajo hacia el cambio.
- **Filosofía empresarial:** la filosofía empresarial es decir la misión, visión y valores de la organización, deben estar orientados hacia una cultura de calidad total.
- **Colaboración del personal:** un factor muy importante es que los colaboradores se sientan parte del proceso de cambio y colaboren con dicho proceso; el personal es el motor que hace funcionar a una empresa, por esto las sugerencias y opiniones que salgan de los trabajadores deben ser tomadas en cuenta.
- **Comunicación:** sin duda puede existir líderes comprometidos, colaboración del personal, una filosofía encaminada a la calidad total, pero si no existe un adecuado manejo de la comunicación dentro de la empresa, no se podrá llegar muy lejos; saber expresar y comunicar los objetivos de implantar la calidad total es de vital importancia, solo ahí el equipo de trabajo entenderá la razón de los cambios que van a ocurrir en la empresa.

- **Cientes:** sin clientes las empresas no pueden existir y hoy en día, en un mercado donde existe una competencia muy fuerte, los clientes exigen cada vez más productos y servicios de calidad, lo cual obliga en cierta forma a las empresas a que evolucionen constantemente, siempre buscando la calidad.

2.13. Gestión de calidad total y comunicación

La comunicación juega un papel muy significativo en la gestión de calidad total dentro de las organizaciones, para Horovitz:

Las comunicaciones sobre la marcha y sin cesar acerca de la calidad sirven para centrar la atención de los empleados. Cuanto más se hable de calidad de servicio dentro de la compañía, mayor será el entendimiento de qué significa en el entorno laboral día a día y se irá perfeccionando la compañía en cuanto a su realización (p. 16).

No se puede hablar de calidad sin hablar de comunicación, no servirá de nada contar con objetivos y metas claras en cuanto a la calidad del producto o servicio que ofrezca la empresa, si no se los puede transmitir de manera correcta a los colaboradores, mediante la comunicación interna se logrará una identificación por parte del personal con la organización, a la vez que mejorará la calidad de vida laboral.

El talento humano de una institución necesita sentirse parte activa de esta, tiene que estar informado sobre los acontecimientos que ocurran dentro de su

empresa, para que todo marche y funcione adecuadamente; las personas deben trabajar en equipo y así podrán mejorar constantemente y evitar los errores en los procesos para conseguir el producto o servicio de calidad que se brindará al cliente externo.

Toda organización que desee ser competitiva y contar con una ventaja diferenciadora deberá gestionar la comunicación interna, cubriendo las necesidades de comunicación que puedan existir en la empresa.

2.14. Marco institucional

2.14.1. Pizza Hut: antecedentes e historia

Pizza Hut es una franquicia de restaurantes de comida rápida, dedicada a la elaboración de *pizzas*, considerada como la pizzería más grande e importante a nivel mundial.

Tiene sus inicios en el año 1958, en la ciudad de Kansas, Estados Unidos, cuando los hermanos Carney leyeron un artículo en un periódico que hablaba de un producto novedoso llamado *pizza*, para llevar a cabo su idea pidieron que su madre los ayude con \$600, comprando así maquinaria de segunda mano para abrir su primer local, al que lo llamaron Pizza Hut.

En su página *web* oficial, Pizza Hut (2013) menciona:

El letrero para el nombre del local solo tenía espacio para nueve letras y querían que apareciese la palabra “Pizza”, así que añadieron el “Hut” por la forma del edificio (en inglés *hut* significa “choza o cabaña”). La unidad Pizza Hut pionera tenía solo 25 asientos. Tan solo un año después ya habían vendido su primera franquicia en Topeka, Kansas.

En 1977 PepsiCo compró la compañía, y aproximadamente unos 20 años después creó la empresa Yum! Brands que maneja las franquicias de Pizza Hut, Taco Bell y KFC, hoy en día Pizza Hut cuenta con 6.200 locales en Estados Unidos y 6.500 locales a nivel mundial y va en crecimiento constante.

En el Ecuador, la conocida marca es administrada por la empresa Sodetur S. A. que ingresó al mercado ecuatoriano en el año de 1982, en la actualidad existen 22 locales ubicados en las principales ciudades (Quito, Guayaquil y Cuenca), con 700 colaboradores a nivel país. Los locales se dividen según su canal de venta, es decir hay los siguientes servicios: restaurante, llevar, domicilio y *express* que son los locales que se encuentran en el patio de comidas de los diferentes centros comerciales.

La empresa cuenta con colaboradores capacitados y una estructura organizacional muy bien definida, y con una misión, visión y valores corporativos muy claros.

2.14.2. Núcleo ideológico

Pizza Hut Ecuador cuenta con el siguiente núcleo ideológico:

- **Misión**

“Somos una empresa líder en el negocio de comidas, que buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes entregando productos de calidad y con un excelente servicio.”

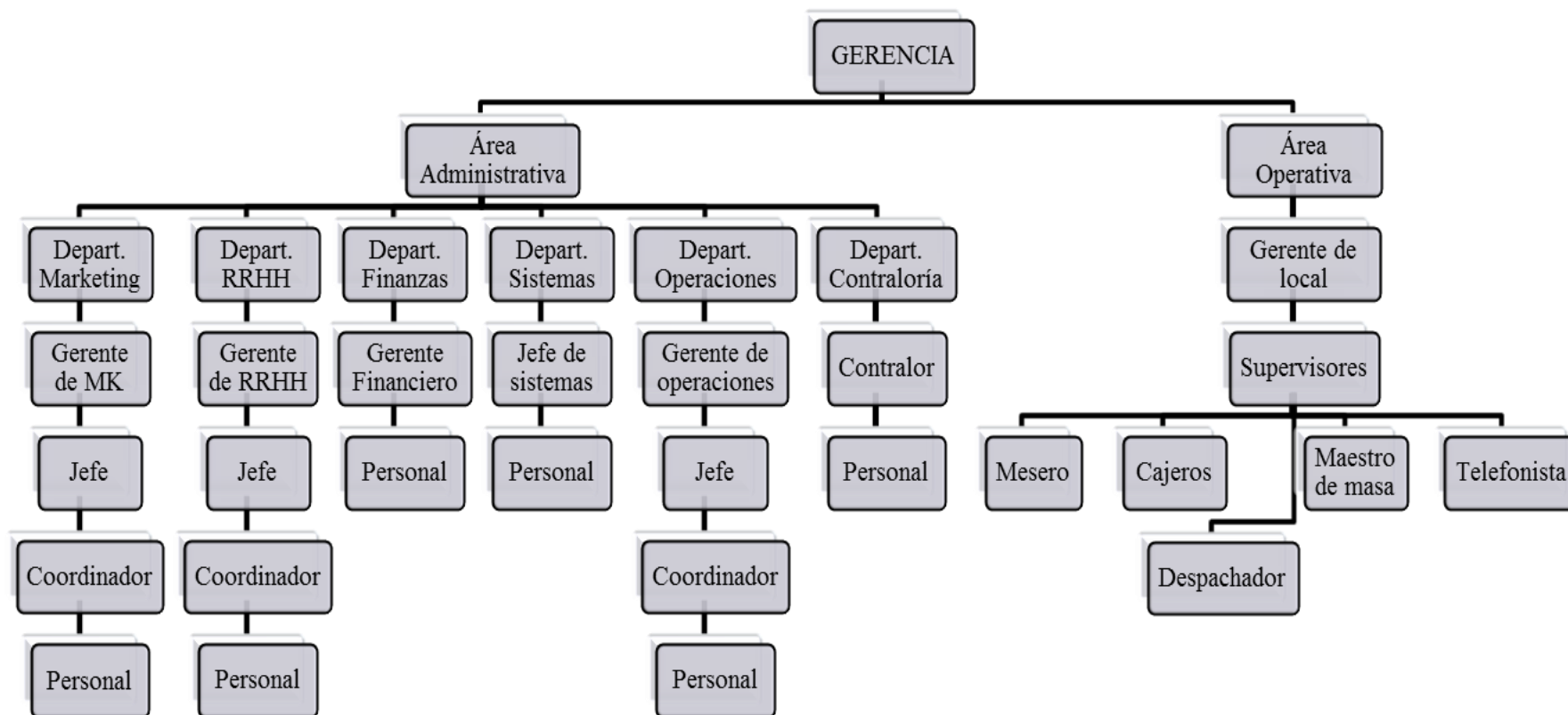
- **Visión**

“Ser la primera opción en la mente del consumidor cuando piense en pizza.”

2.14.3. Estructura organizacional

Pizza Hut se ha estructurado de acuerdo a una organización por departamentos.

- Organigrama



Fuente: Pizza Hut. (2015).

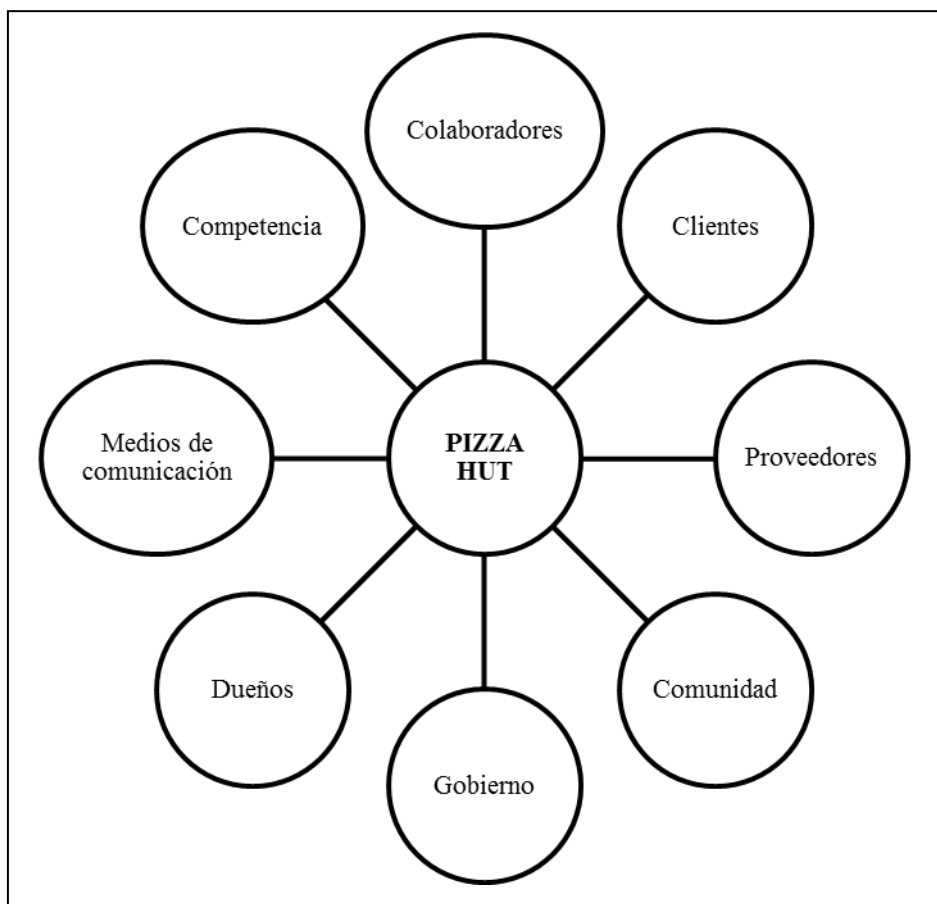
- **Funciones**

Dentro de Pizza Hut cada departamento tiene asignadas funciones específicas:

- El departamento de **Marketing** maneja todo lo que se refiere a la participación de la empresa en el mercado, realizan sondeos de percepción al cliente, entre otras actividades.
- El departamento de **Recursos Humanos** es el encargado de reclutar personal, capacitarlo y estar al pendiente de cada colaborador.
- El departamento de **Finanzas** está ligado con la logística dentro de la empresa, es decir no solo se encarga del área financiera, sino que también está a cargo de que cada local cuente con la materia prima necesaria para la elaboración del producto.
- **Sistemas** maneja el área informática de Pizza Hut.
- **Operaciones**, este departamento es el responsable de generar rentabilidad en cada local, cumplir con el presupuesto de ventas y con los estándares de servicio y de elaboración del producto, todo esto se realiza con la visita periódica a cada local.
- **Contraloría** se encarga de llevar la contabilidad de la compañía.

2.14.4. Mapa de públicos

Figura 2.3. Mapa de públicos



Elaborado por: la Autora.

2.14.5. Políticas de calidad

Las políticas de calidad con las que cuenta la empresa están normadas por la franquicia internacional, y están dirigidas específicamente a la elaboración del producto.

2.14.6. Herramientas y flujos de comunicación

Para Patricio Salgado, Jefe de Capacitación y Procesos, dentro de Pizza Hut la comunicación que se maneja no es acertada, comenta que este tema es el *talón de Aquiles* de la empresa, el flujo que se maneja principalmente es el ascendente ya que los subalternos tienen la facilidad de comunicarse con sus superiores y compartir sus ideas o inquietudes; también se maneja una comunicación descendente, se transmite las instrucciones claras para el cumplimiento de las metas que tiene la empresa. El flujo de comunicación horizontal no se maneja correctamente, debido a que existen fricciones entre departamentos, lo que no permite que se transmita información precisa, clara y oportuna.

Dentro de la empresa se manejan herramientas como el intranet, carteleras, página *web*, reuniones periódicas y manual de acogida, lamentablemente estas herramientas comunicacionales no son aprovechadas y explotadas para beneficio de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se desarrollará una investigación de campo con el objeto de analizar procesos y herramientas de comunicación orientadas a la calidad total dentro de la empresa Pizza Hut Quito.

3.1. Objetivo general

Analizar de qué manera la optimización de los procesos de comunicación interna contribuye al buen desarrollo de la gestión de calidad total dentro de Pizza Hut, mediante la realización de una investigación de campo.

3.2. Propósitos de investigación

- Reconocer los procesos de comunicación interna que se realizan en Pizza Hut y la efectividad de las herramientas de comunicación usadas.
- Identificar las políticas de calidad que se ejecutan dentro de Pizza Hut.
- Conocer si se maneja una cultura de comunicación dentro de la empresa.
- Analizar de qué forma la comunicación influye en la gestión de calidad total dentro de la organización.

3.3. Tipos de investigación

En el presente estudio se utilizarán los siguientes tipos de investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo:

- **Investigación descriptiva:** se describirá la realidad de la empresa Pizza Hut a lo que a calidad total y comunicación interna se refiere, dos variables que se han estudiado a lo largo del trabajo y se intenta encontrar la relación existente entre ambas dentro de la organización.
- **Investigación observacional:** para conocer la importancia que tiene la comunicación en la gestión de calidad y poder obtener datos relevantes que aporten a la investigación es necesario analizar el sujeto de investigación. La aplicación de la investigación observacional permitirá obtener información en el ámbito de comunicación y calidad total dentro de Pizza Hut, la misma que será validada con métodos y técnicas utilizadas.

3.4. Métodos de investigación

Los siguientes métodos presentados tienen como fin cumplir los objetivos de la presente investigación y obtener resultados que permitan plantear un plan eficiente para Pizza Hut.

- **Inductivo:** con la aplicación de este método se pretende observar el problema comunicacional que posee Pizza Hut, y tratar de solucionarlo a través de una propuesta que servirá como premisa para aplicarse en situaciones similares.

- **Deductivo:** con la revisión bibliográfica realizada se pretende tomar premisas en cuanto a calidad y a comunicación se refiere para aplicarlas en el caso de Pizza Hut.
- **Analítico – sintético:** el análisis determinará los procesos de comunicación interna y su impacto en la gestión de calidad total dentro de la organización, se analizará la información obtenida y se dará paso al planteamiento sintético de la propuesta del plan de comunicación para Pizza Hut.

3.5. Fuentes de información

Se obtendrá información de las siguientes fuentes:

- **Fuentes primarias.-** Se realizará 152 encuestas al personal administrativo y operativo de Pizza Hut Quito.

Se llevará acabo entrevistas a tres jefes departamentales y dos gerentes de local.

- **Fuentes secundarias.-** Revisión bibliográfica, prensa escrita, revistas, documentos, estadísticas.

Documentación y manuales de Pizza Hut, portales *web*, entre otros.

3.6. Técnicas e instrumentos

Con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa, es indispensable el diseño y aplicación de encuestas enfocadas al personal administrativo y operativo de Pizza Hut Quito, y entrevistas dirigidas a los jefes departamentales y gerentes de local de la empresa.

Tabla 3.1. Técnicas de investigación

Técnica	Objetivo	Público
Encuesta	La utilización de esta técnica se debe a la rápida aplicación de la misma, lo cual no quitará mucho tiempo a los trabajadores y se podrá obtener la información deseada.	Empleados operativos y administrativos.
Entrevista	Para este público se diseñó una entrevista debido a la profundidad de respuestas que se pueden obtener de los altos mandos de la empresa.	Jefes departamentales y gerentes de local.

Elaborado por: la Autora.

3.7. Población

Para la presente investigación se ha seleccionado como población al público interno de Pizza Hut Quito, es decir al personal administrativo y operario, incluido por supuesto los altos mandos de la organización, que suman 250 colaboradores en la ciudad de Quito.

3.8. Muestra

Para determinar la muestra se toma como referencia la fórmula para población finita, detallada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= número de elementos del universo

p/q= probabilidades de que ocurra o no el fenómeno

Z²= nivel de confianza elegido

E= margen de error permitido

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 * 50 * 50 * 250}{5^2(250 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50}$$

$$n = \frac{2401000}{6225 + 9600}$$

$$n = \frac{2401000}{15825}$$

$$n = 153$$

3.9. Tabulación e interpretación de resultados

3.9.1. Modelo de encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar cómo los procesos de comunicación interna contribuyen a la gestión de calidad dentro de Pizza Hut Quito. La información obtenida de la siguiente encuesta será confidencial y usada con fines académicos. Gracias por su colaboración.

Género: Femenino _____ Masculino _____
 Área de trabajo: Administrativo _____ Operativo _____
 Educación: Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____
 Universidad _____ Otros _____
 Tiempo de trabajo en la empresa: 1 – 3 años _____ 4 – 6 años _____
 7 – 9 años _____ 10 años o más _____

1. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de su empresa? Marque con una x su respuesta.

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Mala _____
- d. NS/NC _____

2. ¿Cómo es la información que usted recibe de sus superiores? Marque con una x su respuesta.

- a. Clara _____
- b. Oportuna _____
- c. Confusa _____
- d. Lenta _____

3. **¿Considera que la opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para la toma de decisiones que le pueden afectar directamente? Marque con una x su respuesta.**

- a. Sí _____
- b. No _____
- c. NS/NC _____

4. **Califique la efectividad de las herramientas de comunicación usadas dentro de la empresa, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja.**

- a. Intranet
- b. Cartelera
- c. Reuniones
- d. Capacitaciones
- e. Manual de inducción
- f. Memos

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5. **¿Cómo calificaría el ambiente en el que desarrolla sus actividades diariamente? Marque con una x su respuesta.**

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Malo _____
- d. NS/NC _____

6. **¿Considera que los diferentes departamentos de Pizza Hut cooperan satisfactoriamente entre sí? Marque con una x su respuesta.**

- a. Sí _____
- b. No _____
- c. NS/NC _____

7. **¿Señale el año en el que Pizza Hut ingresó al Ecuador? Marque con una x su respuesta.**

- a. 1982 _____
- b. 1988 _____
- c. 1980 _____

8. **Señale la misión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.**

- a. Somos una empresa líder en el negocio de comidas que buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes entregando productos de calidad y con un excelente servicio. _____
- b. Somos una empresa que buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes entregando productos de calidad y con un muy buen servicio. _____
- c. Somos una empresa líder en el mercado que busca sobrepasar las expectativas de nuestros clientes entregando calidad en los productos y un excelente servicio. _____

- 9. Señale la visión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.**
- a. Ser la primera elección del consumidor cuando piense en pizza. _____
 - b. Ser la primera opción en la mente del consumidor cuando piense en pizza. _____
 - c. Estar en la mente del consumidor como primera opción cuando piense en pizza. _____
- 10. ¿Con qué atributos describiría a Pizza Hut? Marque con una x la respuesta que considere conveniente.**
- a. Honestidad _____
 - b. Liderazgo _____
 - c. Compromiso _____
 - d. Innovación _____
 - e. Trabajo en equipo _____
 - f. Eficiencia _____
 - g. Excelencia en el trabajo _____
- 11. Para usted, ¿qué significa calidad total? Marque con una x las opciones que considere necesarias.**
- a. Servir bien al cliente _____
 - b. Entregar buenos alimentos _____
 - c. No demoras en el servicio _____
 - d. Sonreír _____
 - e. Dar información completa y oportuna _____
 - f. Entregar el producto antes del tiempo sugerido _____
 - g. Que Pizza Hut se preocupe por sus trabajadores _____
 - h. Que el producto sea diferente a la competencia _____
 - i. Que exista buena comunicación interna _____
 - j. Que Pizza Hut maneje responsabilidad social _____
 - k. Que Pizza Hut maneje responsabilidad ambiental _____
- 12. ¿Conoce usted si Pizza Hut cuenta con políticas de calidad? Marque con una x su respuesta.**
- a. Sí _____
 - b. No _____
 - c. NS/NC _____
- 13. ¿La empresa ejecuta programas de capacitación y formación para los trabajadores en el tema de calidad total? Marque con una x su respuesta.**
- a. Sí _____
 - b. No _____
 - c. NS/NC _____

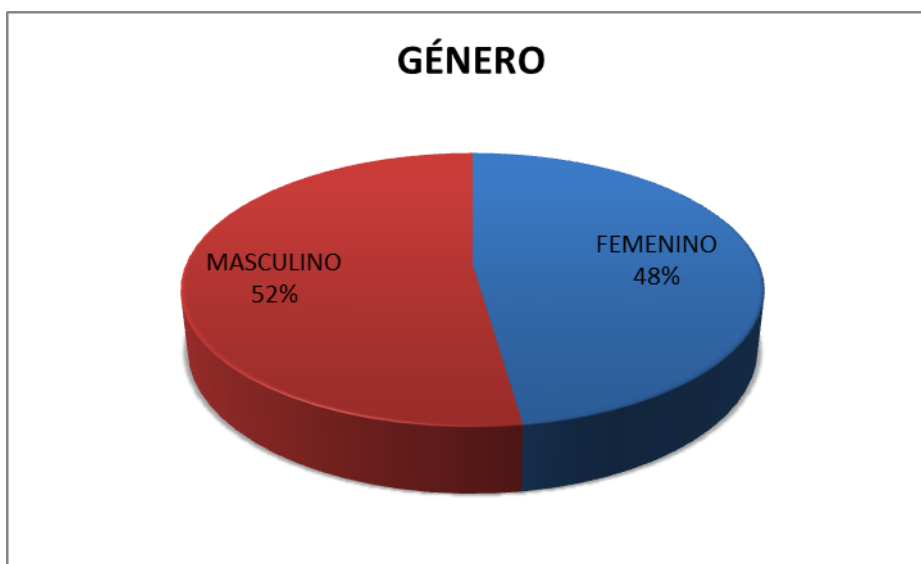
3.9.2. Tabulación de encuestas

3.9.2.1. Género

Tabla 3.2. Género

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	80	52%
Femenino	73	48%
Total	153	100%

Figura 3.1. Género



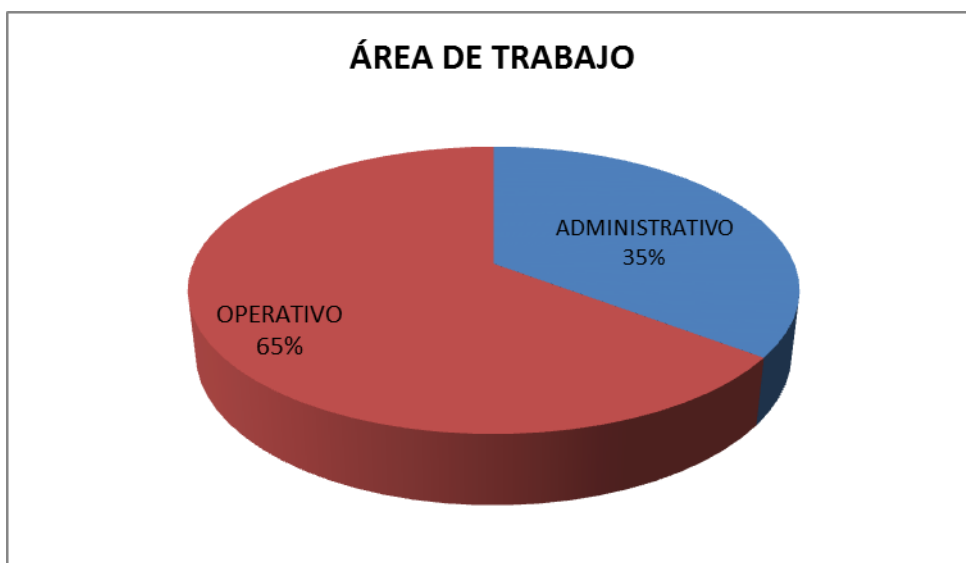
El 52% de los colaboradores son hombres, mientras que el 48% son mujeres.

3.9.2.2. Área de trabajo

Tabla 3.3. Área de trabajo

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Operativo	99	65%
Administrativo	54	35%
Total	153	100%

Figura 3.2. Área de trabajo



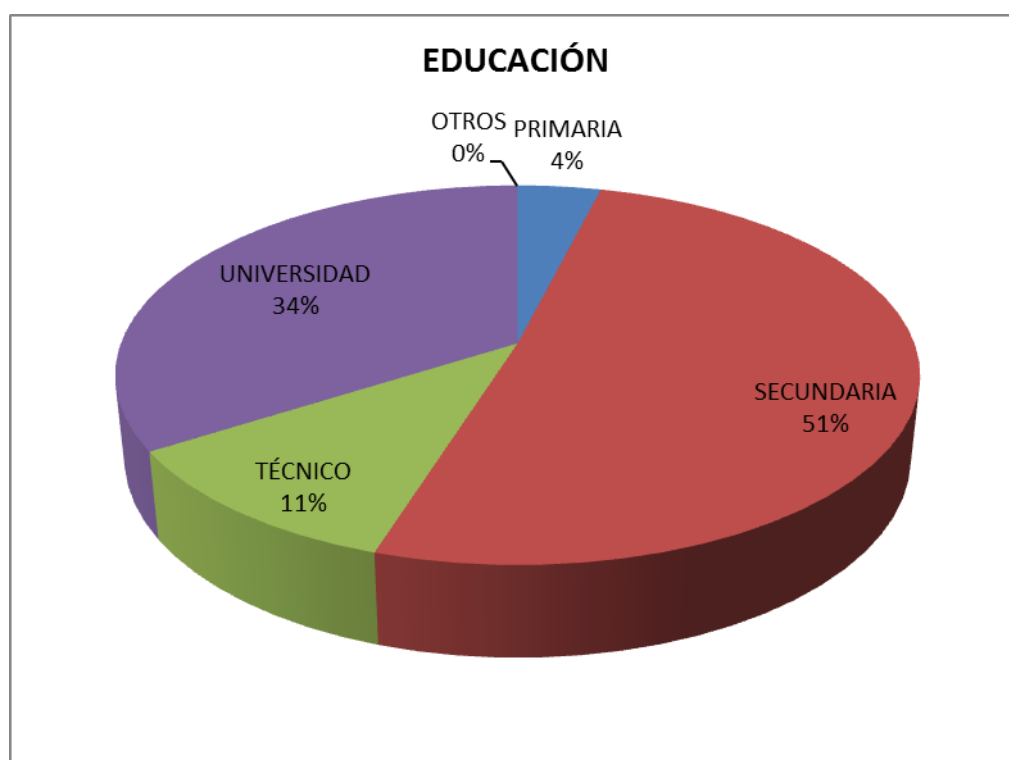
El 65% de los encuestados pertenecen al área operativa de la empresa y el 35% a la parte administrativa.

3.9.2.3. Educación

Tabla 3.4. Educación

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primaria	6	4%
Secundaria	78	51%
Técnico	17	11%
Universidad	52	34%
Total	153	100%

Figura 3.3. Educación



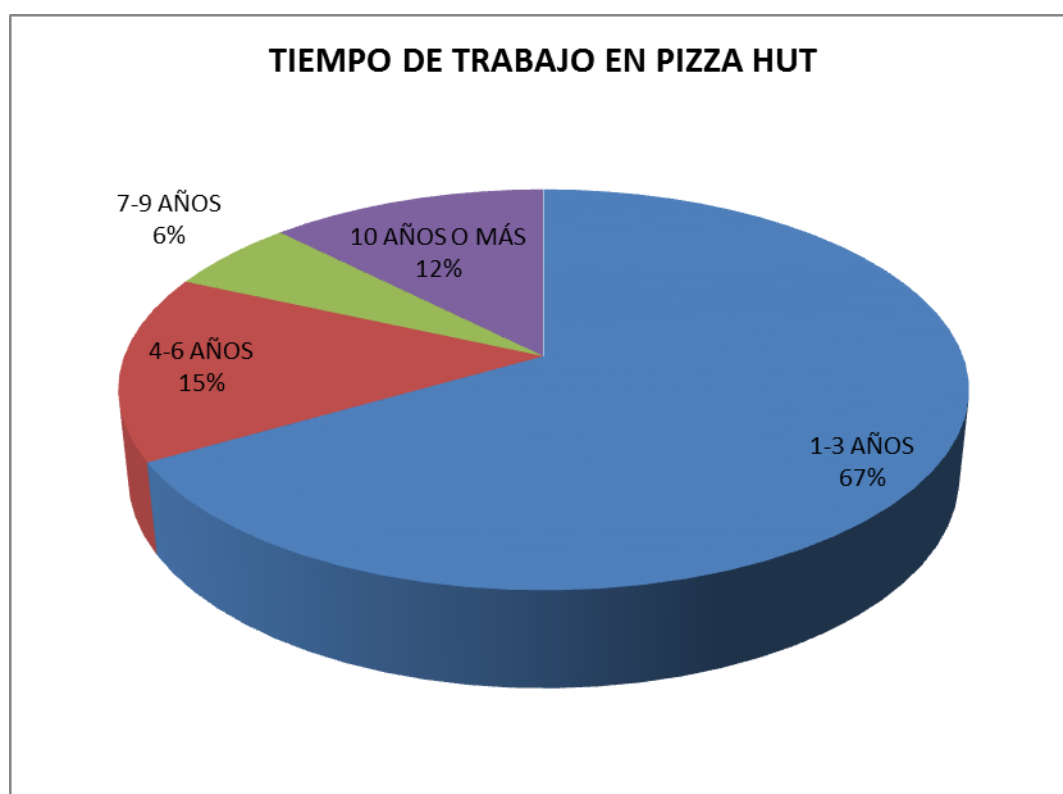
El 51% de los colaboradores encuestados ha terminado la secundaria y un 34% ha seguido la universidad, mientras que el 11% es técnico y un 4% estudió la primaria solamente.

3.9.2.4. Tiempo de trabajo en la empresa

Tabla 3.5. Tiempo de trabajo en Pizza Hut

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 3 años	102	67%
4 a 6 años	23	15%
7 a 9 años	9	6%
10 años o más	19	12%
Total	153	100%

Figura 3.4. Tiempo de trabajo en Pizza Hut



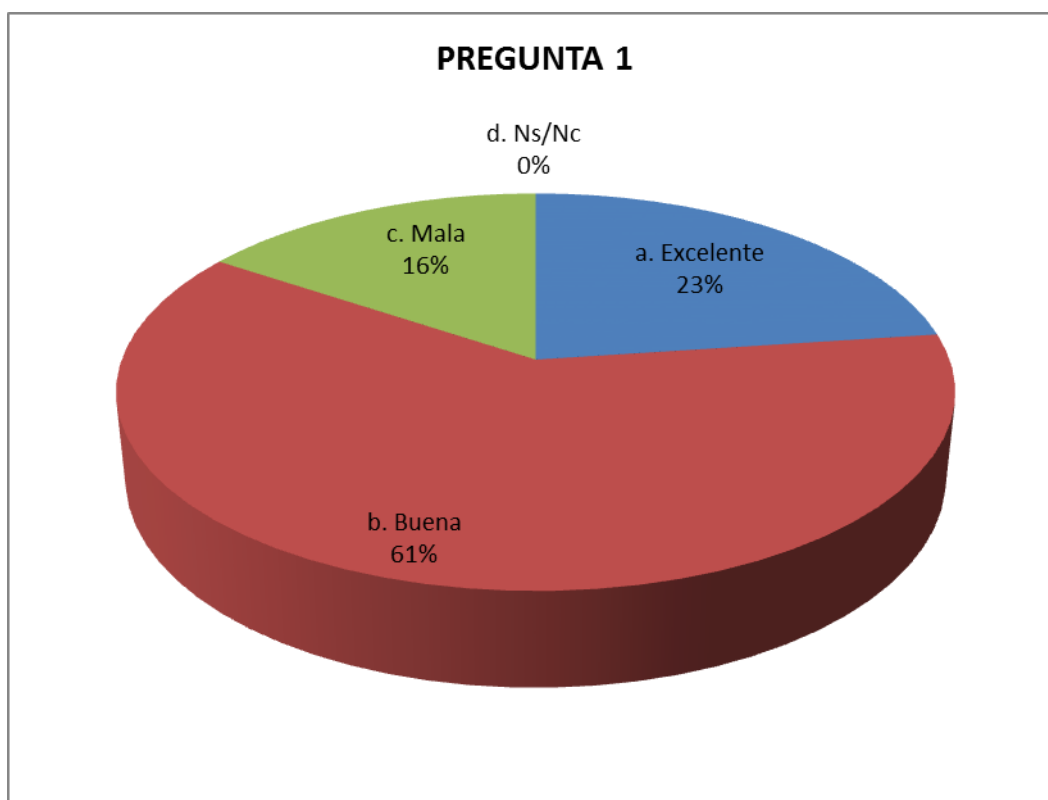
Un 67% de los empleados trabaja en la empresa de 1 a 3 años y un 15% de 4 a 6 años, el 12% de los encuestados trabaja 10 años o más en la empresa, y un 6% de 7 a 9 años.

3.9.2.5. **Pregunta 1.- ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de su empresa? Marque con una x su respuesta.**

Tabla 3.6. Calificación de la comunicación en la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	35	23%
Buena	94	61%
Mala	24	16%
NS/NC	0	0%
Total	153	100%

Figura 3.5. Calificación de la comunicación en la empresa



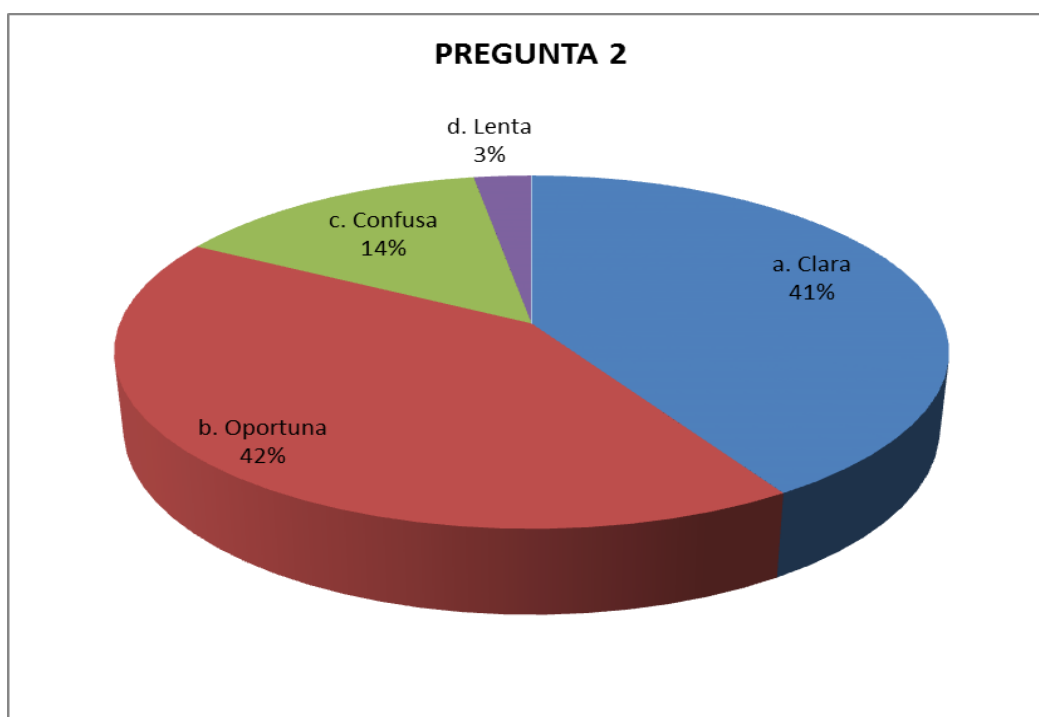
El 61% de encuestados opina que la comunicación dentro de su empresa es buena, un 23% que es excelente y apenas el 16% cree que es mala.

3.9.2.6. **Pregunta 2.- ¿Cómo es la información que usted recibe de sus superiores? Marque con una x su respuesta.**

Tabla 3.7. Calificación de la información recibida

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Clara	63	41%
Oportuna	64	42%
Confusa	22	14%
Lenta	4	3%
Total	153	100%

Figura 3.6. Calificación de la información recibida



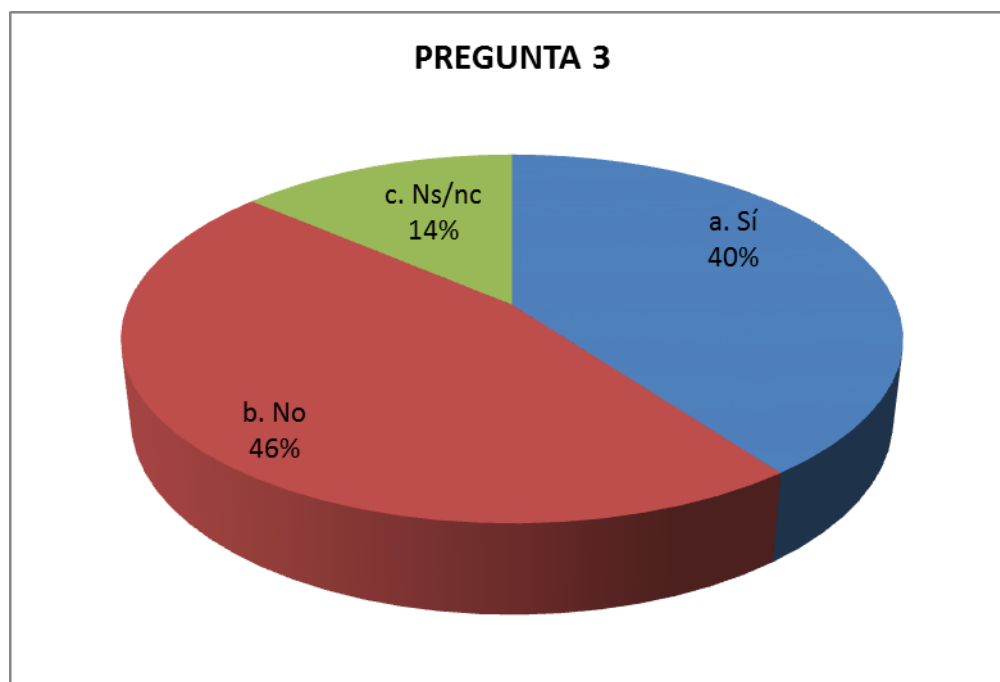
Un 42% de empleados piensa que la información que recibe de sus superiores es oportuna, mientras que el 41% considera que es clara, solo un 14% opina que es confusa y un 3% piensa que es lenta.

3.9.2.7. Pregunta 3.- ¿Considera que la opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para la toma de decisiones que le pueden afectar directamente? Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.8. Considera que su opinión es tomada en cuenta

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	61	40%
No	71	46%
NS/NC	21	14%
Total	153	100%

Figura 3.7. Considera que su opinión es tomada en cuenta



El 46% de los empleados cree que su opinión no es tomada en cuenta para la toma de decisiones que puedan afectarle directamente, por otro lado hay un 40% que considera que su opinión sí es tomada en cuenta, y un 14% prefirió no contestar.

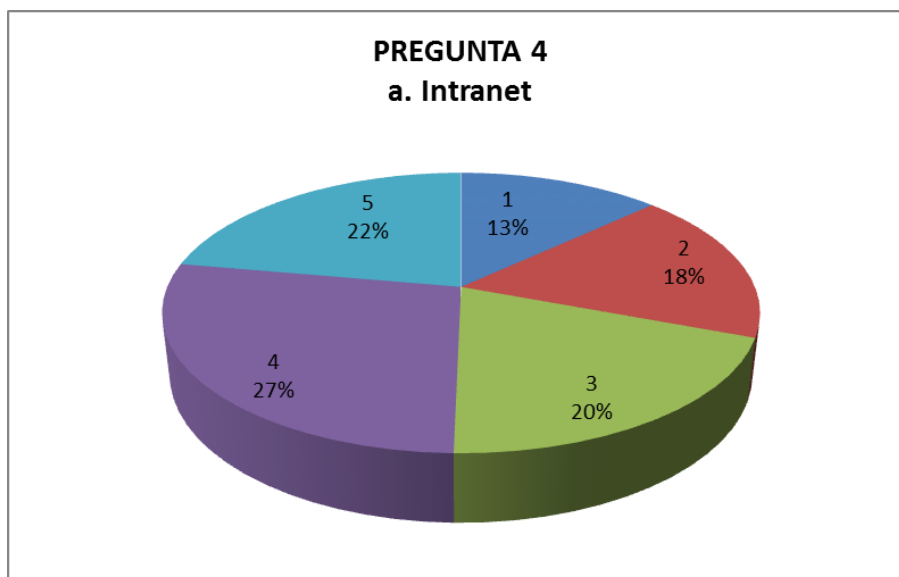
3.9.2.8. Pregunta 4.- Califique la efectividad de las herramientas de comunicación usadas dentro de la empresa, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja.

- Intranet

Tabla 3.9. Calificación del intranet

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	20	13%
2	27	18%
3	30	20%
4	42	27%
5	34	22%
Total	153	100%

Figura 3.8. Calificación del intranet



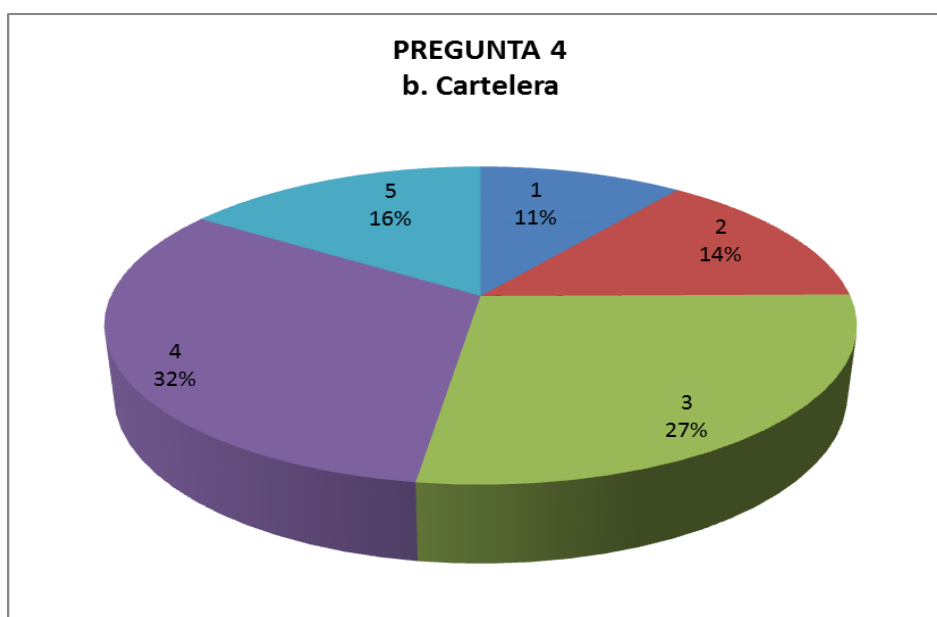
El 27% de los trabajadores califica el intranet con una valoración de 4 puntos, un 22% opina que la efectividad de esta herramienta merece 5 puntos, el 20% la calificó con un puntaje de 3, mientras que el 18% de encuestados le dio un puntaje de 2, y un 13% un puntaje de 1.

- Cartelera

Tabla 3.10. Calificación de la cartelera

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	16	11%
2	22	14%
3	42	27%
4	49	32%
5	24	16%
Total	153	100%

Figura 3.9. Calificación de la cartelera



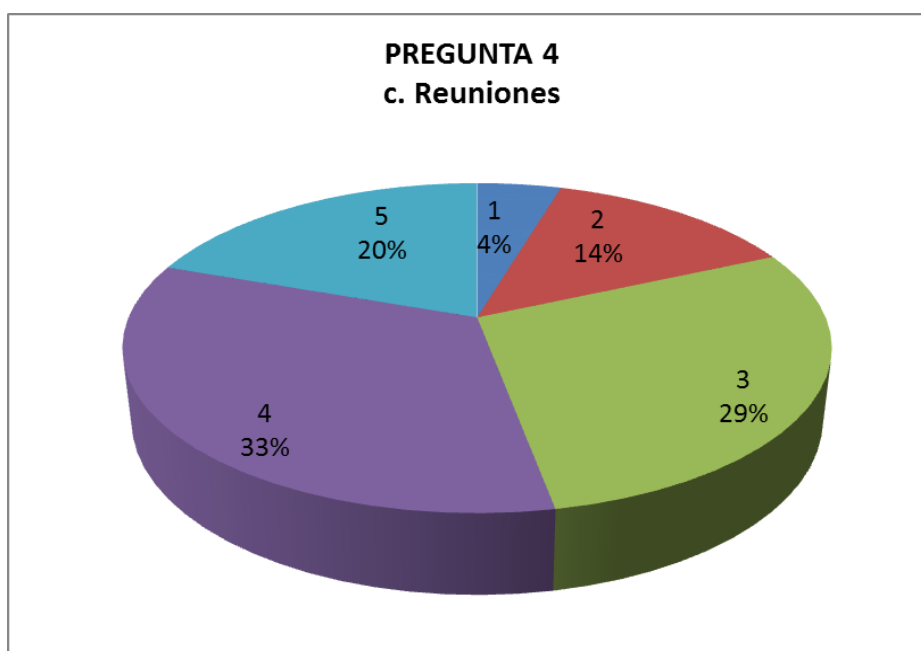
El 32% de encuestados califica la efectividad de la cartelera con una puntuación de 4, mientras que el 27% lo hace con un puntaje de 3, el 16% le da una puntuación de 5, el 14% un puntaje de 2, y el 11% un puntaje de 1.

- Reuniones

Tabla 3.11. Calificación de las reuniones

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	7	4%
2	21	14%
3	44	29%
4	51	33%
5	30	20%
Total	153	100%

Figura 3.10. Calificación de las reuniones



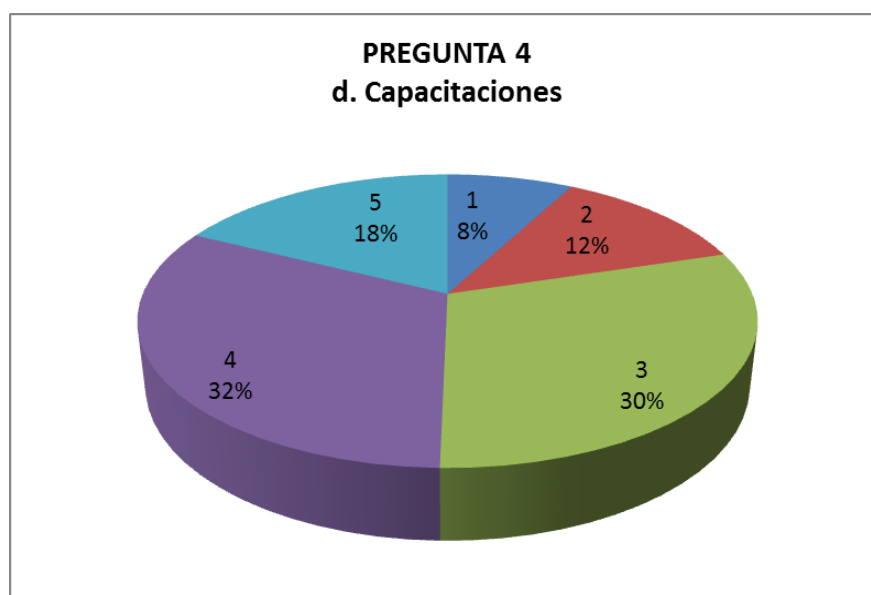
El 33% de encuestados califica la efectividad de las reuniones con una puntuación de 4, mientras que el 29% lo hace con un puntaje de 3, el 20% otorga una puntuación de 5, el 14% un puntaje de 2, y el 4% las califica con 1.

- **Capacitaciones**

Tabla 3.12. Calificación de las capacitaciones

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	12	8%
2	19	12%
3	46	30%
4	49	32%
5	27	18%
Total	153	100%

Figura 3.11. Calificación de las capacitaciones



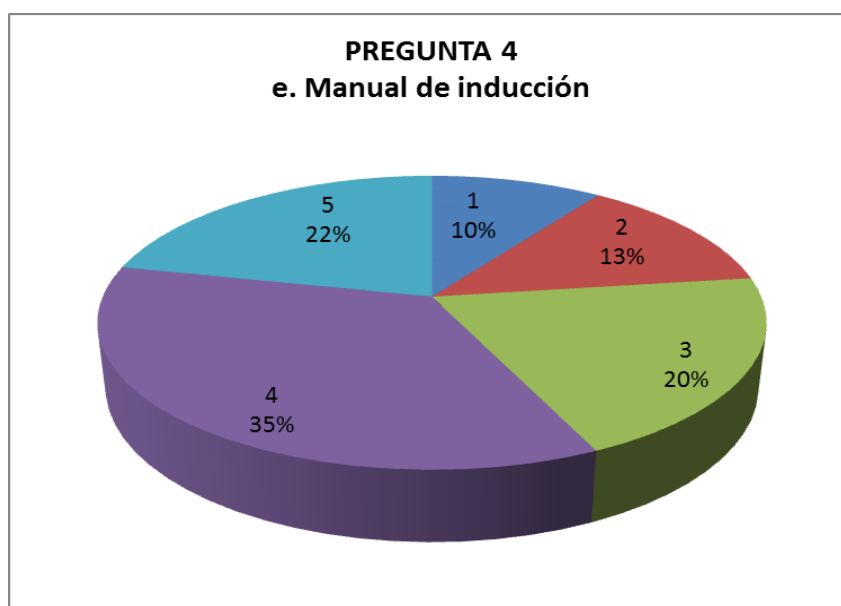
El 32% de encuestados califica la efectividad de las capacitaciones con una puntuación de 4, mientras que el 30% lo hace con un puntaje de 3, el 18% con un puntaje de 5, el 12% le otorga un puntaje de 2, y el 8% le da una puntuación de 1.

- **Manual de inducción**

Tabla 3.13. Calificación del manual de inducción

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	15	10%
2	20	13%
3	31	20%
4	54	35%
5	33	22%
Total	153	100%

Figura 3.12. Calificación del manual de inducción



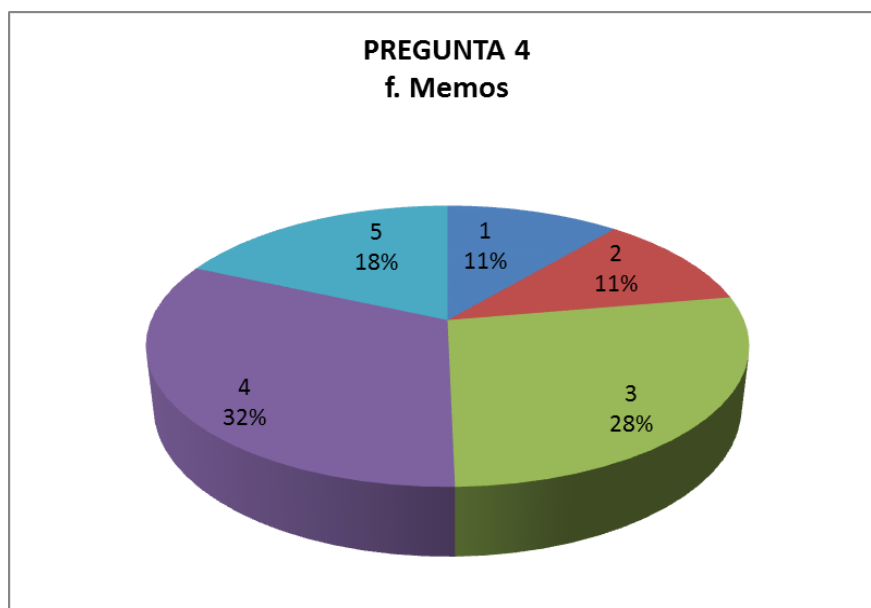
Un 35% de empleados califica la efectividad del manual de inducción con una puntuación de 4, por otro lado el 22% lo califica con 5 puntos, el 13% le da a esta herramienta 2 puntos, y el 10% un punto.

- Memos

Tabla 3.14. Calificación de los memos

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	17	11%
2	17	11%
3	42	28%
4	49	32%
5	28	18%
Total	153	100%

Figura 3.13. Calificación de los memos



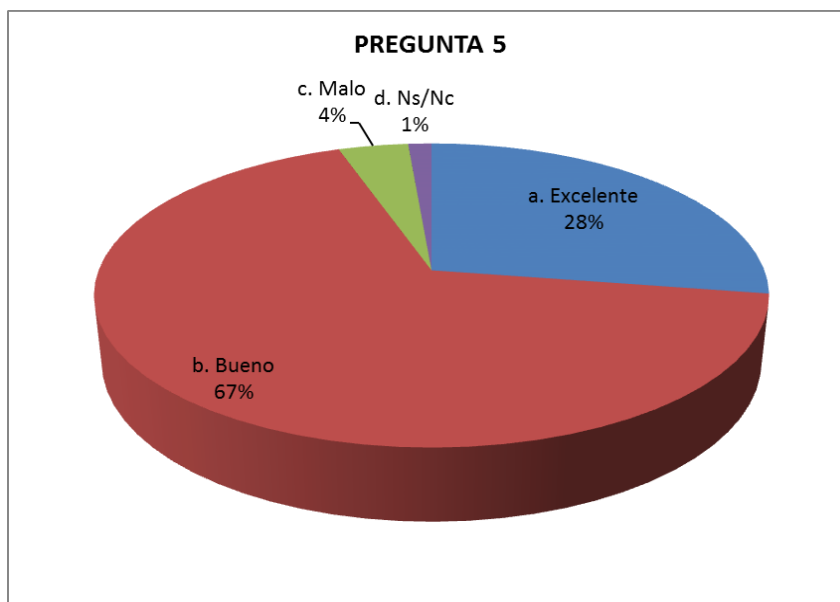
Un 32% de empleados califica la efectividad de los memos con una puntuación de 4, el 28% lo hace con un puntaje de 3, el 18% con 5 puntos, el 11% con un puntaje de 2 y el 11% con un puntaje de 1.

3.9.2.9. Pregunta 5.- ¿Cómo calificaría el ambiente en el que desarrolla sus actividades diariamente? Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.15. Calificación del ambiente de trabajo

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	42	28%
Buena	103	67%
Mala	6	4%
NS/NC	2	1%
Total	153	100%

Figura 3.14. Calificación del ambiente de trabajo



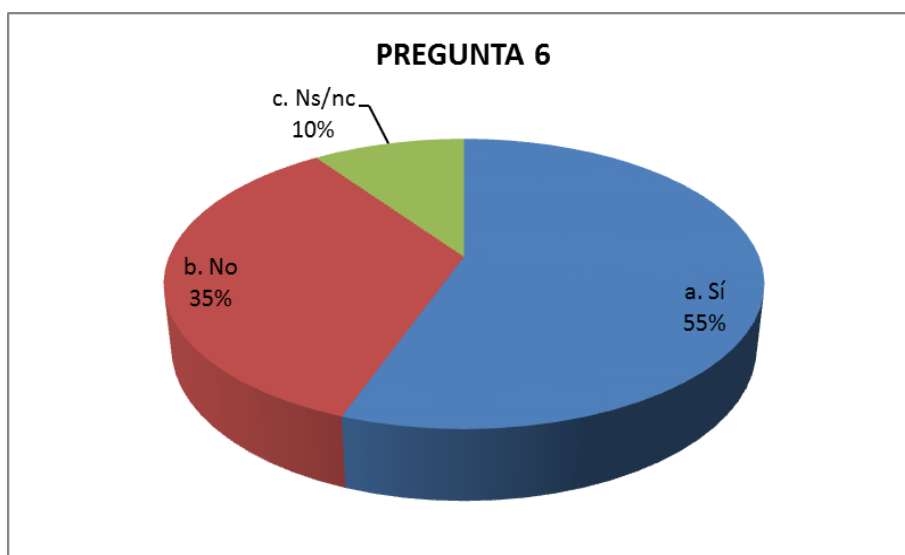
El 67% de empleados cree que el ambiente donde desarrolla sus actividades es bueno, un 28% opina que es excelente, un 4% dice que es malo y el 1% prefirió no contestar.

3.9.2.10. Pregunta 6.- ¿Considera que los diferentes departamentos de Pizza Hut cooperan satisfactoriamente entre sí? Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.16. Cooperación entre departamentos

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	85	55%
No	53	35%
NS/NC	15	10%
Total	153	100%

Figura 3.15. Cooperación entre departamentos



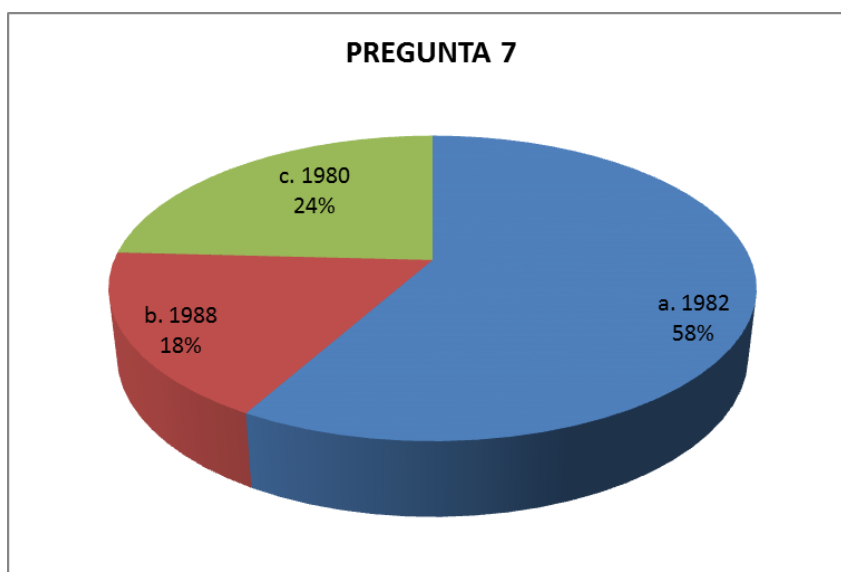
Un 55% de los colaboradores piensa que los diferentes departamentos de Pizza Hut cooperan satisfactoriamente entre sí; sin embargo, el 35% opina lo contrario, y un 10% prefirió no contestar.

**3.9.2.11. Pregunta 7.- Señale el año en el que Pizza Hut ingresó al Ecuador.
Marque con una x su respuesta.**

Tabla 3.17. Conocimiento del año de ingreso de la empresa a Ecuador

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1982	89	58%
1988	27	18%
1980	37	24%
Total	153	100%

Figura 3.16. Conocimiento del año de ingreso de la empresa a Ecuador



El 58% de encuestados indica que Pizza Hut ingresó al Ecuador en el año 1982, un 24% dice que ingresó 1980, y un 18% que lo hizo en 1988.

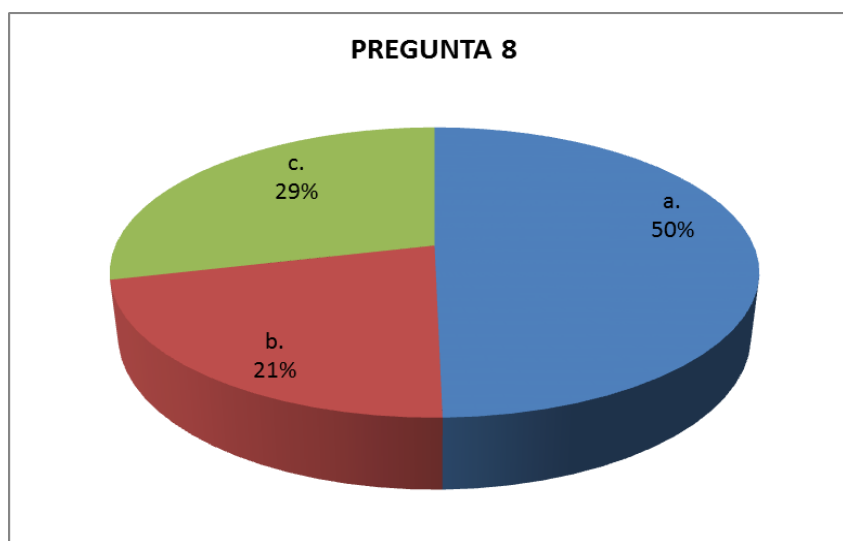
Esto significa que la mayoría de empleados encuestados conoce la historia de la empresa en la que trabaja, pues eligió correctamente su respuesta: 1982.

3.9.2.12. Pregunta 8.- Señale la misión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.18. Conocimiento sobre la misión de la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. ¹	76	50%
b. ¹	33	21%
c. ¹	44	29%
Total	153	100%

Figura 3.17. Conocimiento sobre la misión de la empresa



El 50% de trabajadores eligió como misión de la empresa la opción a.; sin embargo, el otro 50% se encuentra dividido entre las opciones b. con 21%, y c. con 29%.

Esto significa que la mayoría de empleados encuestados conoce la misión de Pizza Hut, pues eligió correctamente su respuesta: opción a.

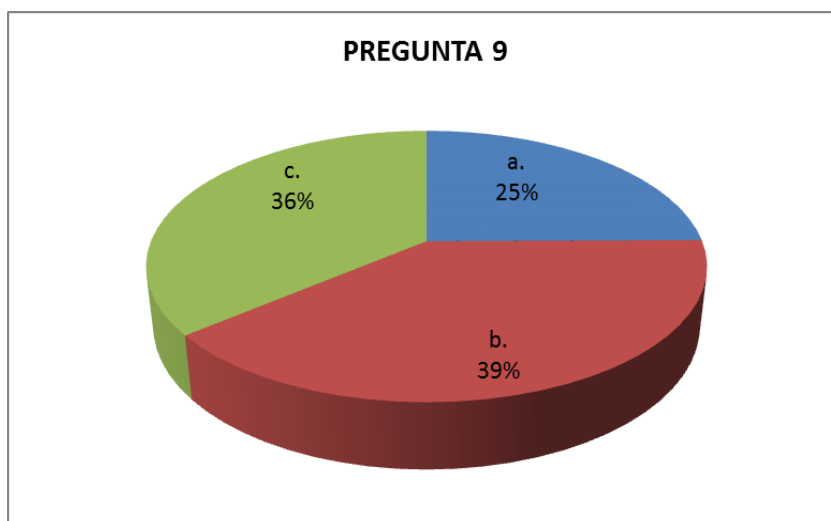
¹ La variable completa se puede visualizar en la encuesta.

3.9.2.13. Pregunta 9.- Señale la visión de Pizza Hut Ecuador. Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.19. Conocimiento sobre la visión de la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. ²	38	25%
b. ²	60	39%
c. ²	55	36%
Total	153	100%

Figura 3.18. Conocimiento sobre la visión de la empresa



De los empleados encuestados, el 39% eligió la opción b. como correcta, un 36% considera que la opción c. es la visión de la empresa, y el 25% opina que es la opción a.

Esto significa que la mayoría de empleados encuestados conoce la visión de Pizza Hut, pues eligió correctamente su respuesta: opción b.

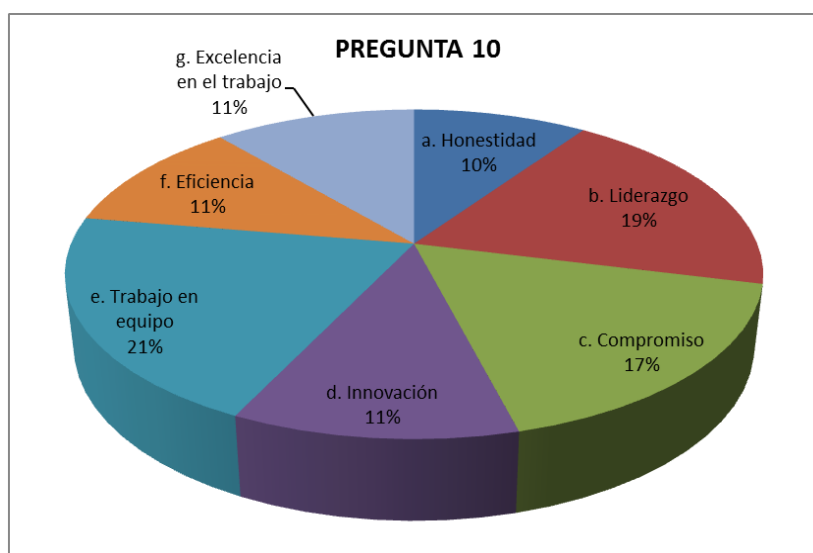
² Ibíd.

3.9.2.14. Pregunta 10.- ¿Con qué atributos describiría a Pizza Hut? Marque con una x la respuesta que considere conveniente.

Tabla 3.20. Atributos que describen a la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Honestidad	31	10%
Liderazgo	62	19%
Compromiso	55	17%
Innovación	36	11%
Trabajo en equipo	66	21%
Eficiencia	36	11%
Excelencia en el trabajo	36	11%
Total		100%

Figura 3.19. Atributos que describen a la empresa



El atributo con el que el 21% de empleados describen a Pizza Hut Quito es “trabajo en equipo”, seguido de liderazgo con el 19% y compromiso con el 17%.

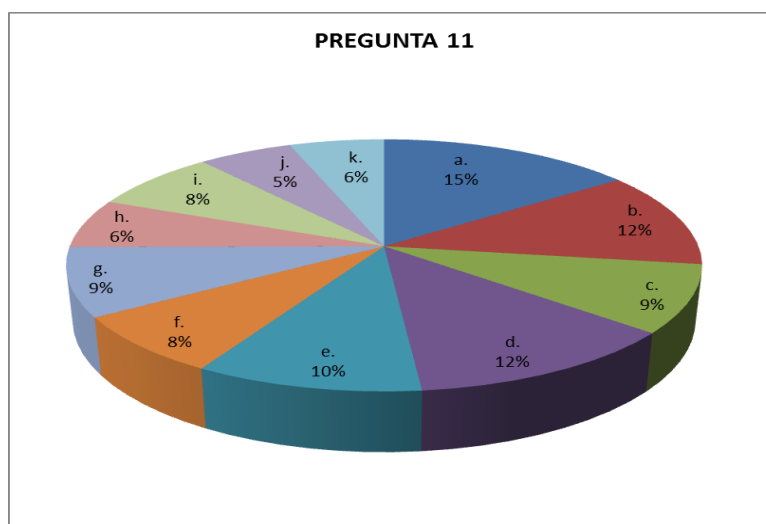
Cabe señalar que algunos encuestados eligieron más de una opción.

3.9.2.15. Pregunta 11.- Para usted, ¿qué significa calidad total? Marque con una x las opciones que considere necesarias.

Tabla 3.21. Significado de calidad total

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. ³	124	15%
b. ³	101	12%
c. ³	72	9%
d. ³	102	12%
e. ³	83	10%
f. ³	63	8%
g. ³	73	9%
h. ³	52	6%
i. ³	63	8%
j. ³	46	5%
k. ³	46	6%
Total		100%

Figura 3.20. Significado de calidad total



Las opciones preferidas por los encuestados fueron: servir bien al cliente (15%), entregar buenos alimentos (12%), sonreír (12%), y dar información completa y oportuna (10%). Cabe señalar que algunos encuestados eligieron más de una opción.

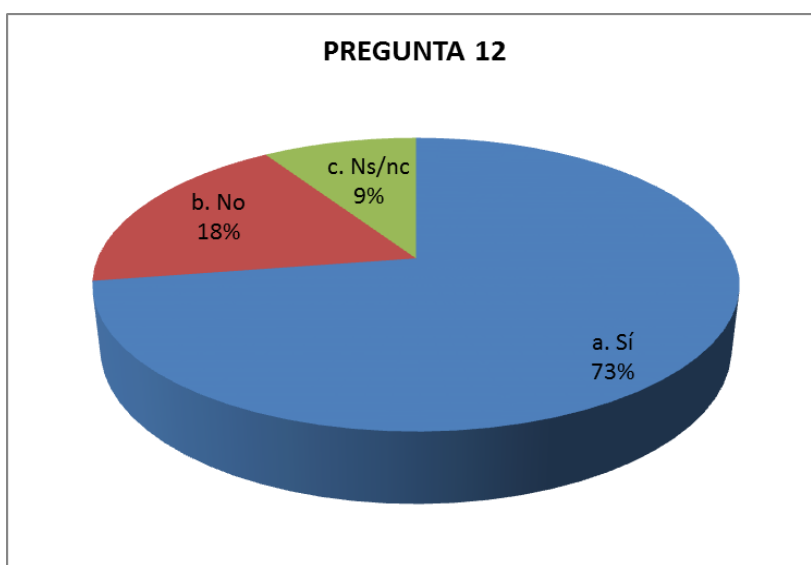
³ Ibíd.

3.9.2.16. Pregunta 12.- ¿Conoce usted si Pizza Hut cuenta con políticas de calidad? Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.22. Conocimiento sobre políticas de calidad de la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	111	73%
No	28	18%
NS/NC	14	9%
Total	153	100%

Figura 3.21. Conocimiento sobre políticas de calidad de la empresa



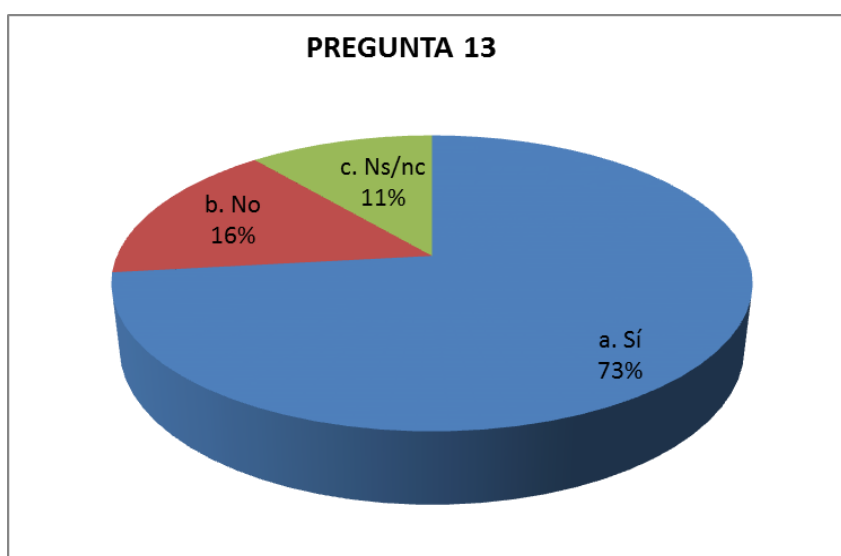
El 73% de encuestados dice saber que Pizza Hut sí cuenta con políticas de calidad, mientras que el 18% indica que no cuenta con ese tipo de políticas y un 9% no contesta.

3.9.2.17. Pregunta 13.- ¿La empresa ejecuta programas de capacitación y formación para los trabajadores en el tema de calidad total? Marque con una x su respuesta.

Tabla 3.23. Ejecución de programas de capacitación en la empresa

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	112	73%
No	24	16%
NS/NC	17	11%
Total	153	100%

Figura 3.22. Ejecución de programas de capacitación en la empresa



El 73% de personal encuestado considera que la empresa sí ejecuta programas de capacitación y formación en el tema de calidad total, el 16% opina que no lo hace, y el 11% no contesta.

3.9.3. Modelo de entrevista

Questionario

- ¿Cómo describiría la comunicación dentro de Pizza Hut?
- ¿Cómo se podría mejorar la comunicación dentro de la empresa?
- ¿Considera que los trabajadores se encuentran motivados?
- ¿Considera que los diferentes departamentos de Pizza Hut cooperan satisfactoriamente entre sí?
- ¿Qué significa para usted calidad total?
- ¿Considera que la comunicación es un factor importante para el desarrollo de la calidad total?
- ¿Cuál es el atributo que diferencia a Pizza Hut de la competencia?

3.9.3.1. Entrevistas

- **Jefe de Operaciones y Procesos**

Patricio Salgado opina que hay una oportunidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa, “es el talón de Aquiles” comenta, califica la comunicación con un 6 e indica que ciertas herramientas de comunicación no son usadas de la forma correcta, además de que no existe un seguimiento de las mismas.

Considera que en ciertos casos no existe buena relación entre departamentos, “a veces se generan malos entendidos por la comunicación y los

departamentos no se unen para definir lo que realmente pasó y trabajan de forma aislada.”

- **Gerente Financiero**

Para Fernando Montenegro, la comunicación que se maneja en Pizza Hut es informal, “la mayoría de cosas se lo hace verbalmente y a través de *emails*, sin embargo considero que falta un poco de formalidad en los procesos de comunicación”, a nivel ejecutivo existen reuniones para evaluar los objetivos de la empresa; sin embargo, el Sr. Montenegro considera que la información que se trata en niveles de altos mandos no está siendo comunicada a los subalternos.

Dentro de la organización existe alta rotación en cuanto a personal, lo que puede indicar, según el Gerente Financiero de la empresa, que los empleados no están puestos la camiseta, la empresa capacita a los gerentes de local para que ellos motiven al personal que tienen a su cargo.

- **Jefe de Calidad**

Lorena Noboa comenta que los departamentos de la empresa no se apoyan entre sí, ya que no conocen las necesidades que cada uno de estos puede tener. En cuanto a calidad total opina que “sería que todas las ramas se empaten en un solo objetivo, que nos pongamos metas y que entre todos cooperen para alcanzar esas metas”; si bien es cierto la empresa se rige a lineamientos de calidad de la franquicia, según Lorena Noboa falta una base

sólida para crear una verdadera cultura de procesos y de calidad. El departamento de Calidad realiza capacitaciones semestralmente, pero la rotación de empleados que existe en la empresa dificulta este proceso de capacitación.

Para la Jefe de Calidad lo que le hace falta a la empresa es “sentirse grandes y no solo parte del mercado”, es una empresa que tiene mucho potencial para crecer.

- **Gerente de Local (Naciones Unidas)**

Mayra Velázquez, gerente del local ubicado en la Av. Naciones Unidas, explica que trata de manejar un equipo de trabajo unido pero a la vez que cumpla con las responsabilidades asignadas, comenta que toda la información es transmitida a sus subalternos. Algunas veces existen ciertos inconvenientes al momento de solicitar algo al Centro de Apoyo al Restaurante que maneja Pizza Hut, piensa que los empleados sí se encuentran motivados, “acá se trabaja con incentivos, si ellos cumplen algún reto tienen una recompensa, pero de la misma forma si no lo hacen tendrán que hacer algo adicional”. Para ella la calidad total es la satisfacción al 100% del cliente y la comunicación juega parte importante en este proceso.

- **Gerente de Local (Juan León Mera)**

Según Gonzalo Mora, siempre se trata de transmitir a los colaboradores la información que los gerentes reciben, como Gerente de Local intenta que sus

subalternos estén motivados cada día, para que a su vez ellos puedan transmitir eso al cliente, “cada quince días se hacen reuniones o se les invita a comer a los chicos, se hacen juegos”. En cuanto a si los diferentes departamentos de la empresa cooperan entre sí, opina que en ciertas ocasiones cada departamento ve por su beneficio. Para este gerente la calidad total es “la forma de atender al cliente, la comunicación es un factor muy importante ya que todas las personas deben saber cómo estamos en ventas o en evaluaciones”, piensa que el atributo diferenciador de la empresa es la calidad y la rapidez.

3.10. Conclusiones cuantitativas y cualitativas

En base a las encuestas realizadas al personal operativo y administrativo de Pizza Hut Quito se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La comunicación que se maneja dentro de la empresa es buena, y la información que reciben los trabajadores de sus superiores o jefes inmediatos es clara y oportuna.
- En cuanto a las herramientas de comunicación que posee Pizza Hut, se podrían mejorar para sacar provecho de las mismas y así lograr que la comunicación interna mejore.
- El ambiente laboral es bueno; sin embargo, al momento de cooperar entre los diferentes departamentos de la empresa existe cierta apatía, esto ocurre con

mayor frecuencia en la parte administrativa y no tanto en los diferentes locales de Pizza Hut.

- La mitad de los trabajadores no conoce lo que es la misión y visión de la empresa, tampoco saben en qué año ingresó Pizza Hut al Ecuador, puede que esto se deba a que existen muchas personas relativamente nuevas en la empresa y, al parecer, no se está realizando inducción en el tema de cultura organizacional.
- Al ser Pizza Hut una franquicia internacional, se rige a normativas y parámetros de calidad estipulados precisamente por la franquicia, es por eso que la empresa maneja capacitaciones para sus empleados en cuanto a la calidad total; sin embargo, aún no existe una cultura orientada hacia la calidad.

Después de realizar entrevistas a 3 jefes departamentales y a 2 gerentes de local, se ha podido concluir lo siguiente:

- Los altos mandos están conscientes de que la comunicación dentro de la empresa necesita mejorar y así contribuir con el desarrollo de la misma.
- Las herramientas de comunicación no tienen un seguimiento adecuado y no son usadas de la manera correcta.

- La información que se maneja a niveles ejecutivos no es transmitida a los trabajadores de niveles operativos y administrativos.
- Los diferentes departamentos de la empresa no cooperan entre sí y, por el contrario, tratan de ver solamente sus prioridades olvidando el trabajo en equipo.
- Existe una rotación significativa de personal y esto dificulta el proceso de capacitación.

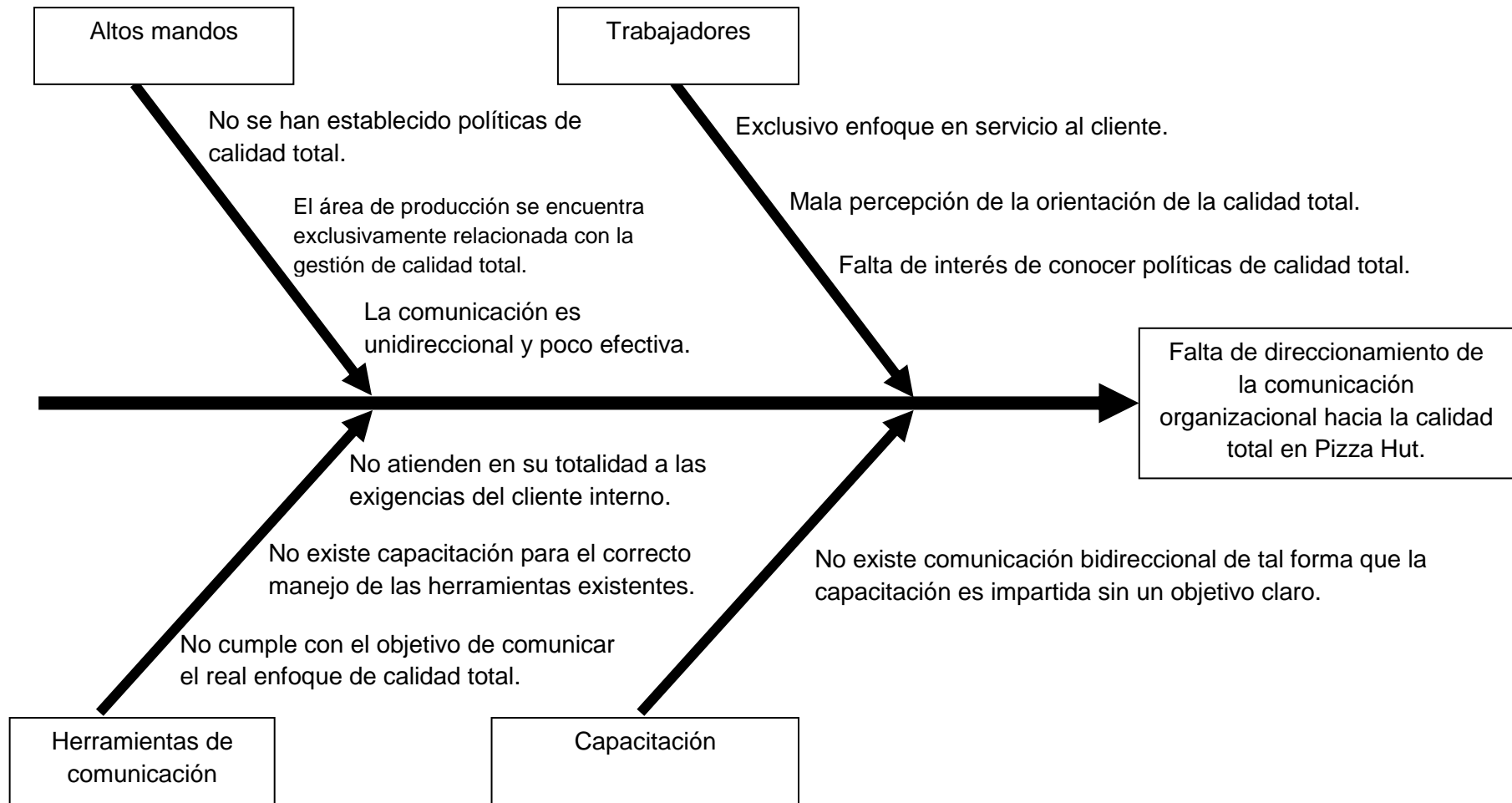
CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Después de realizar una investigación cualitativa y cuantitativa, se planteará una propuesta para el personal de Pizza Hut, con el fin de direccionar la comunicación organizacional hacia la calidad total en todos los niveles de la organización.

4.1. Diagnóstico y problemática comunicacional

Figura 4.1. Diagnóstico y problemática comunicacional



4.2. Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación *indoor* para el personal de Pizza Hut, con el fin de direccionar la comunicación organizacional hacia los procesos de calidad total dentro de la organización.

4.3. Objetivos específicos

El siguiente plan de comunicación consta de tres fases, una operativa, toda vez que la comunicación muchas veces requiere de autorregulación para que todo proceso interno opere eficientemente. En esta etapa se trata es de sistematizar la comunicación para direccionarla hacia procesos de calidad total.

Además, posee una fase motivacional con el ánimo de motivar e involucrar a todo el personal de Pizza Hut, y con ella remediar la demanda de sentido de pertenencia que tiene la organización.

Finalmente, una etapa de difusión institucional, de modo que el personal de la organización esté familiarizado con los planes y objetivos institucionales de la organización.

Por lo anterior, se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Optimizar el proceso de comunicación interna dentro de la organización, con el fin de que se planeen, organicen, usen y evalúen las herramientas de comunicación interna.

- Abrir canales multidireccionales de comunicación con el fin de instalar la comunicación como un valor organizacional en procura de mejorar los procesos de calidad total.
- Promover la participación de los empleados mediante acciones de mejora de clima laboral, con el fin de que se involucren en los procesos de calidad total.
- Motivar los vínculos entre las distintas áreas y sectores de la organización.
- Difundir contenidos de programas y de los proyectos institucionales.

4.4. Matriz de estrategias comunicacionales por objetivo

Tabla 4.1. Matriz de estrategias comunicacionales por objetivo

Fase operativa		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
Optimizar el proceso de comunicación interna dentro de la organización con el fin de que se planeen, organicen, usen y evalúen las herramientas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un sistema de comunicación <i>indoor</i>, de tal modo que las herramientas de comunicación se utilicen de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una política para la creación de planes anuales de comunicación que se alineen a los objetivos de calidad que persigue la organización. • Normar el uso de las herramientas de comunicación de la organización.

Tabla 4.1. (cont.)

Fase operativa		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
		<ul style="list-style-type: none"> • Auditar permanentemente la comunicación interna que se genera dentro de la organización. • Fomentar la realimentación de todas las áreas y niveles de la organización, acerca de cómo optimizar el uso de las herramientas de comunicación.
Abrir canales multidireccionales de comunicación con el fin de instalar la comunicación como un valor organizacional en procura de mejorar los procesos de calidad total.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un programa de comunicación interna, para que así se dinamice de manera multidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un <i>chat</i> interno bidireccional, de modo que exista la participación permanente en la socialización de los objetivos de calidad total.

Tabla 4.1. (cont.)

Fase operativa		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
		<ul style="list-style-type: none"> • Reformular el uso de las herramientas con las que cuenta la organización, como la cartelera y el correo interno, en los que se publique noticias y anuncios relacionados a la calidad total de la organización. • Crear un manual de usuario en el que se instruya al empleado sobre su participación en los procesos de calidad total.
Fase motivacional		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
Promover la participación de los empleados mediante acciones de mejora de clima laboral, con el fin de que se involucren en los procesos de calidad total.	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación de la línea ejecutiva de la organización con los empleados, y con ello reducir la tensión y propiciar la libre participación de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar mensajes motivacionales y de confianza, mediante la implementación de concursos, eventos y presentaciones, videos, <i>web site</i>, línea interna 0800, casilla de correo electrónico,

Tabla 4.1. (cont.)

Fase motivacional		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
		<p>anotadores, carteleras, <i>house organ</i>, volantes en recibos de haberes y folletería e implementación de indumentaria identificadora.</p>
<p>Motivar los vínculos entre las distintas áreas y sectores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mobilización de todos los públicos internos como motor de inteligencia de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas entre todos los niveles de la organización, con el fin de propender el poder creativo de los trabajadores como principio activo de los procesos de cambio de la organización. Realizar entrevistas personales para tomar en cuenta los puntos de vista de los trabajadores. Propiciar el trabajo libre y autónomo de los trabajadores mediante círculos de calidad.

Tabla 4.1. (cont.)

Fase motivacional		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación activa de los trabajadores mediante notas de respuesta obligada. • Crear un sistema de sugerencias para que la línea ejecutiva esté al tanto de los aportes y las preocupaciones de los trabajadores.
Fase de difusión institucional		
Objetivos	Estrategias	Tácticas
Difundir contenidos de programas y de los proyectos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los contenidos de la comunicación interna, y concretar lo que se va y no se va a informar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear publicaciones periódicas de distribución general, en los que se socialice los proyectos institucionales de cambio. • Difundir noticias o <i>flashes</i> informativos breves, a través de soportes de pared, plasmas y carteleras electrónicas. La información será de fácil lectura y comprensión.

4.4.1. Estrategia del mensaje de la fase motivacional

En la fase motivacional se insertará el siguiente mensaje en las herramientas de comunicación anotadas líneas arriba:

a. Establecimiento de beneficios

Beneficios racionales:

- Calidad.
- Optimización clima.
- Sistematización.
- Eficiencia.
- Productividad.

Beneficios emocionales:

- Confianza.
- Integración.
- Sentido de pertenencia.
- Lealtad.
- Amor propio.

b. Selección de beneficios

1. Lealtad.
2. Eficiencia.

c. Redacción del mensaje:

Concepto (promesa, evidencia y tono):

“Sin la lealtad que demuestras a la compañía, la calidad de nuestros servicios y su clima no sería eficiente. Sin ti, todo intento por lograrlo sería imposible”

Promesa: lealtad

Evidencia: eficiencia

Tono: afectivo e inclusivo.

4.5. Matriz general del cronograma de acción

Tabla 4.2. Matriz general del cronograma de acción

Tácticas fase operativa	Actividades generales	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una política para la creación de planes anuales de comunicación que se alineen a los objetivos de calidad que persigue la organización. • Normar el uso de las herramientas de comunicación de la organización. • Auditar permanentemente la comunicación interna que se genera dentro de la organización. • Fomentar la realimentación de todas las áreas y niveles de la organización, acerca de cómo optimizar el uso de las herramientas de comunicación. 	<p>Reunión entre mandos altos, medios, intermedios y personal, para programar la creación del sistema de comunicación y delegar responsabilidades.</p>	<p>Quien estará a cargo del diseño del plan de comunicación, su ejecución y evaluación será la consultoría contratada junto con quienes la alta dirección de la organización delegue.</p>

Tabla 4.2. (cont.)

Tácticas fase operativa	Actividades generales	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un <i>chat</i> interno bidireccional, de modo que exista la participación permanente en la socialización de los objetivos de calidad total. • Reformular el uso de las herramientas con las que cuenta la organización, como la cartelera y el correo interno, en las que se publique noticias y anuncios relacionados a la calidad total de la organización. • Crear un manual de usuario en el que se instruya al empleado sobre su participación en los procesos de calidad total. 	<p>Reunión entre el departamento de comunicación y demás áreas estratégicas de la organización involucradas, para socializar el uso de las nuevas herramientas de comunicación interna.</p>	

Tabla 4.2. (cont.)

Tácticas fase motivacional	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Generar mensajes motivacionales y de confianza mediante la implementación de concursos, eventos y presentaciones, videos, <i>web site</i>, línea interna 0800, casilla de correo electrónico, anotadores, carteleras, <i>house organ</i>, volantes en recibos de haberes y folletería e implementación de indumentaria identificadora. • Realizar reuniones periódicas entre todos los niveles de la organización, con el fin de propender el poder creativo de los trabajadores como principio activo de los procesos de cambio de la organización. 	<p>Crear mensaje motivacional.</p> <p>Crear un programa de acción de las actividades motivacionales.</p>	<p>Quien estará a cargo del diseño del plan de comunicación, su ejecución y evaluación será la consultoría contratada junto con quienes la alta dirección de la organización delegue.</p>

Tabla 4.2. (cont.)

Tácticas fase motivacional	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas personales para tomar en cuenta los puntos de vista de los trabajadores. • Propiciar el trabajo libre y autónomo de los trabajadores mediante círculos de calidad. • Aumentar la participación activa de los trabajadores mediante notas de respuesta obligada. • Crear un sistema de sugerencias para que la línea ejecutiva esté al tanto de los aportes y las preocupaciones de los trabajadores. 		

Tabla 4.2. (cont.)

Tácticas fase institucional	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Crear publicaciones periódicas de distribución general en las que se socialice los proyectos institucionales de cambio. • Difundir noticias o <i>flashes</i> informativos breves, a través de soportes de pared, plasmas y carteleras electrónicas. La información será de fácil lectura y comprensión. 	<p>Escoger el material que será difundido, previa autorización y visto bueno de la alta dirección.</p>	<p>Quien estará a cargo del diseño del plan de comunicación, su ejecución y evaluación será la consultoría contratada junto con quienes la alta dirección de la organización delegue.</p>

4.6. Presupuesto

Tabla 4.3. Presupuesto

Gastos administrativos:	Total gastos administrativos	3000.00
Honorarios	3000.00	
Costos operativos	Total costos operativos	18300.00
<i>Chat</i> interno bidireccional	0.00	
Manual de usuario	500	
Concursos	1000	
Eventos y presentaciones	1500	
Videos	1500	
<i>Web site</i>	0.00	
Línea interna 0800	0.00	
Casilla de correo electrónico	0.00	
Anotadores	350	
Carteleras	0.00	
<i>House organ</i>	500	
Volantes	750	
Folletería	1500	
Entrevistas personales	0.00	
Círculos de calidad	0.00	
Notas de respuesta obligada	0.00	
Sistema de sugerencias	200	
Publicaciones periódicas	500	
Soportes de pared	1500	
Plasmas	7000	
Carteleras electrónicas.	1500	
Gastos investigación:	Total inversión investigación (10% del total de gastos administrativos y costos operativos)	
	2130	2130.00
Gastos imprevistos:	Total gastos imprevistos (1% del total de gastos administrativos, costos operativos y de investigación)	
	234.30	234.30
Total partida presupuestaria plan indoor de comunicación Pizza Hut		24.164.30

4.7. Matriz de evaluación

Tácticas	Mecanismos	Indicadores
<i>Chat</i> interno bidireccional.	Control de participación	# de participantes
Manual de usuario.	Índice de comprensión	% de comprensión
Concursos	Control de participación	# de participantes
Eventos y presentaciones	Control de asistencia	# de asistentes
Videos	Índice de retención	% de retención
<i>Web site</i>	<i>Tracking</i> del sitio <i>web</i>	# de visitas
Línea interna 0800	Control de interacciones	# de interacciones
Casilla de correo electrónico	Conteo de participación	% de participación
Anotadores	Uso de anotadores	% de uso
Carteleras	Índice de legibilidad	% de legibilidad
<i>House organ</i>	Índice de legibilidad	% de legibilidad
Volantes	Índice de legibilidad y de retención	% de legibilidad y retención
Folletería	Tiraje	# de folletos
Entrevistas personales	Grado de satisfacción	% de satisfacción
Círculos de calidad	Logro de resultados e indicadores	# de logros
Notas de respuesta obligada	Cantidad de respuestas	# de respuestas
Sistema de sugerencias	Conteo de sugerencias	# de sugerencias
Publicaciones periódicas	Índice de legibilidad	% de legibilidad
Soportes de pared	Índice de legibilidad	% de legibilidad
Plasmas	Índice de legibilidad	% de legibilidad
Carteleras electrónicas	Índice de legibilidad	% de legibilidad

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo de titulación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La cultura corporativa está conformada por la misión, visión y valores que se plantea la organización, y esta debe ser consecuente con su entorno para que con sus acciones aporte a la sociedad.
- Hoy en día, uno de los pilares fundamentales en la productividad dentro de las empresas sin duda alguna es la comunicación.
- La calidad es el resultado de varios procesos que se deben tener en cuenta desde el principio de la creación de un producto o servicio.
- La comunicación es vital en el proceso de gestión de calidad total dentro de una compañía, ya que sin la misma no se alcanzarán los objetivos planteados.
- En el sector alimenticio cada día es más notoria la competencia que existe y la exigencia de los consumidores, en cuanto a productos y servicios de calidad como un factor diferenciador.

5.2. Recomendaciones

- Es esencial que los procesos de comunicación dentro de las empresas sean claros y objetivos, y por supuesto que vayan dirigidos hacia la mejora empresarial.
- La comunicación en las organizaciones debe ser bidireccional y, ya que es un eje fundamental en la gestión de calidad total, deberá estar dirigida hacia estos objetivos.
- Pizza Hut debe mejorar sus procesos de comunicación para que los objetivos de la gestión de calidad total sean impartidos hacia todos sus colaboradores.
- Las herramientas de comunicación deberán ser reformuladas con el fin claro de ser dirigidas hacia los procesos de calidad.
- Es importante que los altos mandos puedan incluir a personal de todos los niveles en acciones específicas de calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalde, P. (2007). *Calidad*. España: Thomson Editores.

Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. España: Praxis S. A.

Ávila, R. (1999). *Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Argentina: editorial Orange.

Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. República Dominicana: editorial Búho.

Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Documento digital recuperado de: <http://books.google.com.ec/books>, el 28/03/13.

Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Interamericana.

Clemente, J. y Gómez, B. (2006). *Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida*, Boletín económico ICE. Documento digital recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2898_51-60__DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf, el 26/03/13.

Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. España: Ideas propias.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: editorial UOC.

Horovitz, J. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Documento digital recuperado de: http://www.pizzahut.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=102, el 1/04/2013.

INEC, 2010.

Jiménez, A. y Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. España: editorial UOC.

Juca, A. (2011). *Estudio de los factores que inciden en el crecimiento de las franquicias de comida rápida en la ciudad de Quito*, Tesis de Grado no publicada, Universidad Tecnológica Israel. Documento digital recuperado de: <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/309/1/DOCUMENTO%20ESCRITO.pdf>, el 28/03/2012.

Muñiz, R. (2013). *Marketing en el siglo XXI*. Documento digital recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-integral-108.htm>

Pizza Hut. (2015).

Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Documento digital recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna&hl=en&sa=X&ei=c-33UPjnJZOy8ATOGocIBQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>, el 2/4/2013.

Publicaciones Vértice. (2009). *Elaboración de platos combinados y aperitivos*. España: Vértice.

Ramos, D. (2007). *Manual básico de comunicación corporativa*. Colombia: Sociedad de San Pablo.

Rey, F. y Bartoli J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Argentina: La Crujía.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Viladot, M. (2008). *Lengua y comunicación intergrupala*. España: editorial UOC.

Muriel, L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional*. Ecuador: Ciespal.