



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Humanidades
Carrera de Relaciones Públicas e
Institucionales

El camino interno. Guía Crew de la División
Sur de América Latina - McDonald's -

N° 458 María Belén Suárez Anzorena

Tutor: José A. Podestá

Departamento de Investigaciones
Diciembre 2010

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

ÍNDICE

Introducción	5
Título	5
Problema y Justificación.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Marco Teórico	6
Comunicación Interna.....	6
Relaciones Públicas	8
Públicos Internos	9
Comunicación Corporativa	13
Organización	13
Identidad Corporativa	14
Imagen Corporativa	15
Cultura Corporativa	16
Herramientas de Comunicación	17
Metodología	18
Presentación de la empresa: McDonald's	19
McDonald's en el mundo.	19
Arcos Dorados	19
McDonald's en Argentina.....	20
McServicios	21
Análisis de la Guía Crew de la División Sur de América Latina	23
Conclusión	41
Bibliografía	43

Introducción

Título

El camino interno. Guía Crew de la División Sur de América Latina - McDonald's -

Problema y Justificación

En la actualidad el mundo corporativo presenta una dinámica cambiante y desafiante, a la cual las empresas han debido adaptarse con los nuevos requerimientos del mercado, bajo la utilización de novedosas y funcionales herramientas. En relaciones públicas se utilizan diversas herramientas en lo que respecta a la comunicación; siendo éstas interna o externa. Se debe trabajar primero en base a una comunicación interna que esté bien gestionada para luego comunicar en el ámbito externo. Es por este motivo, que se resalta la importancia de la primera, la cual tiene que ver con el manejo de las comunicaciones puertas adentro; el empleado, la cultura y la identidad de la organización.

Una correcta y adecuada gestión comunicativa interna cobra significancia en el desarrollo de una organización corporativa; área a la que a veces no se le da el espacio suficiente para su desarrollo.

Los trabajadores son los principales receptores de las comunicaciones internas transformándose de esta manera en voceros de la empresa hacia otros públicos. Para que el trabajador este bien con los demás primero debe estar bien consigo mismo. Similitud que ocurre en el ámbito corporativo. Para que una empresa tenga armonía y pueda competir en el mercado debe estar bien internamente. Para lograr esto, el empleado debe reflejar la esencia de la empresa, la identidad y sentirse orgulloso de pertenecer a ella, para así poder diferenciarse del resto; debe sentirla como una familia. Participar, actuar y motivar, son acciones que forman parte del circuito de la comunicación. Cabe destacar entonces la importancia de la construcción del vínculo entre sujeto-empleador generando una confianza, una identidad de empresa.

Las personas naturalmente pueden comunicarse. Claro está, que esta comunicación debe ser ordenada y debe fluir no sólo en forma descendente, es decir desde los superiores hacia los empleados de menor jerarquía, sino también de forma inversa, es decir, ascendente. Asimismo, una comunicación fluida entre pares, es decir, horizontal, genera el buen funcionamiento de la empresa, y permite que el vínculo se afiance no sólo personal y laboralmente sino que adquiera una identidad de grupo. La comunicación con los empleados es entonces un proceso valioso y poderoso para fomentar el aprendizaje dentro de la organización y la mejora continua. De esta forma, si los empleados sienten que son escuchados y pueden expresarse, se sienten motivados y valorados.

A lo largo de la investigación se intentará fundamentar que una apropiada y estratégica comunicación interna es primordial para la construcción de los cimientos de una empresa que pretenda ser exitosa. ¿Qué herramientas se empleará para lograr conformar un equipo de trabajo con integrantes disímiles pero con un objetivo en común?

Se analizará entonces, la Guía Crew de la División Sur de América Latina de McDonald's, como pieza de comunicación interna para poder ejemplificar cómo una empresa líder en el mercado desarrolla un manual de uso interno como una herramienta de comunicación necesaria, para promulgar los valores que hacen a su identidad corporativa; y cómo las relaciones públicas ayudan a que esto se logre de manera eficiente.

La visión, la misión, la filosofía y los valores transmitidos por la empresa, deben formar parte de los ideales de cada miembro de la institución. Es importante que se promueva el diálogo entre los empleados para lograr un equipo con un espíritu de trabajo en donde se compartan valores y se persiga una finalidad en común. Una buena planificación interna y una correcta estrategia comunicativa, pueden asegurar la participación, mejorar los resultados e incrementar los niveles de productividad. Es por tal motivo, que cobra importancia la construcción de buenos canales de información que guiarán el accionar de los empleados de la compañía.

Objetivo General

Demostrar que las relaciones públicas en la faz interna de las empresas resultan fundamentales para su evolución.

Objetivos Específicos

- Definir conceptualmente la comunicación interna y las relaciones públicas.
- Destacar la importancia de los públicos internos.
- Definir conceptualmente la comunicación corporativa y las organizaciones e identificar la identidad, imagen y cultura corporativa.
- Enumerar las herramientas de comunicación.
- Analizar la Guía Crew de la división Sur de América Latina y demostrar su importancia.

Marco Teórico

Comunicación Interna

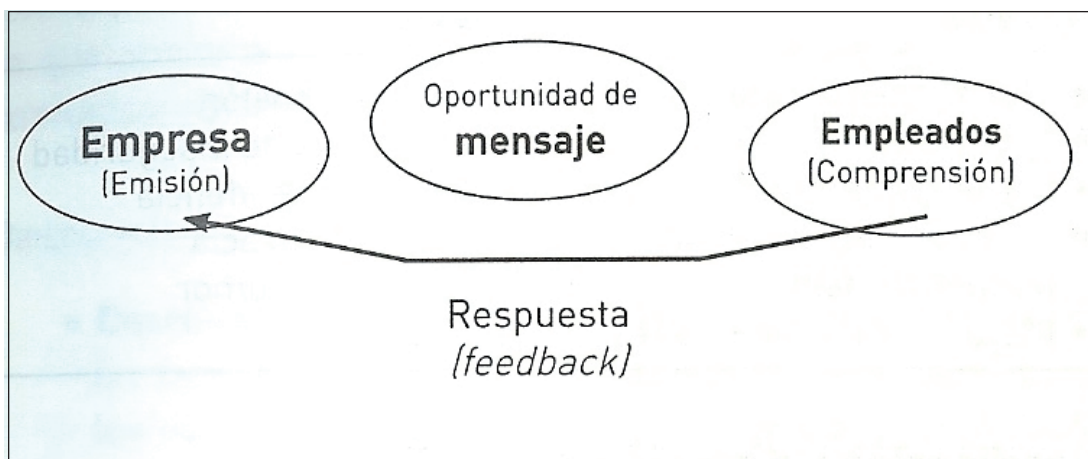
En una sociedad en donde las apariencias rigen y se han convertido inclusive en un valor para el afuera, mirar hacia adentro pareciera ser todo un desafío. Por tal motivo a lo largo de esta investigación se pretende realzar la importancia de la comunicación interna, como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa y cultural, hacia el mundo externo.

De acuerdo a Sanz de la Tajada (1998) la comunicación interna tiene el propósito de mejorar la cultura corporativa por medio de la implicación de los empleados en el proyecto de empresa. *“Se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente”*. (Sanz de la Tajada; 1998, 48)

En su definición el autor promueve la integración de los empleados respetando y teniendo en cuenta sus ideas y sus opiniones. De igual forma considera importante que los empleados de una empresa tengan el conocimiento y entendimiento de las diferentes áreas que la conforman posibilitando un proceso de comunicación en 3 dimensiones.

Asimismo Brandolini junto a González Frígoli (2008) acercándose a la postura de Sanz de la Tajada, en su definición expresan que la comunicación interna *“apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los empleados. Tanto la alta gerencia, mandos medios como los empleados utilizan e imparten comunicación interna”*. (Brandolini, González Frígoli; 2008, 36). En su trabajo expresan el valor estratégico de la comunicación puertas adentro en el mejoramiento de la productividad de los empleados. Un buen ámbito de trabajo fomenta el rendimiento de los mismos, no limitándose a sólo un área de la compañía sino a los distintos estratos de la misma. Brandolini y González Frígoli en su comentario final refuerzan la visión de Sanz de la Tajada de las 3 dimensiones.

Asimismo, Brandolini y González Frígoli (2008) afirman que no se debe entender a la comunicación interna como un proceso de una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta. Es decir, como un feedback, de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos tanto del emisor como del receptor. Lo grafican de la siguiente manera: (Brandolini y González Frígoli; 2008, 33)



Considerando otro aspecto positivo de la comunicación interna se puede mencionar la gestión y participación activa y estratégica de la misma. Se debe tener en cuenta ya que no es sólo una herramienta más de trabajo sino que se debe diagramar de la misma manera que las diferentes acciones dentro de una empresa. Villafañe (1993) lo indica de la siguiente manera argumentando que la comunicación interna es *“una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”*. (Villafañe; 1993, 238).

Continuando con Villafañe, en su libro *Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*, desarrolla la gestión de la comunicación interna. Allí se mencionan las funciones y objetivos de la comunicación interna.

Se resalta que su principal función es *“apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”* y se distinguen los siguientes objetivos:

- a) **La implicación del personal.**
- b) **La armonía de las acciones de la empresa.**
- c) **El cambio de actitudes.**
- d) **La mejora de la productividad.**

(Villafañe; 1993, 237).

Como consecuencia de los objetivos referidos, se destaca que todos los colaboradores al tener la posibilidad de contribuir con ideas y opiniones pueden mejorar su desempeño y el de la organización, generando un buen clima de trabajo. Pero, ¿cómo hace la empresa para fomentar las condiciones necesarias dentro de la misma logrando que los empleados participen? Una respuesta a dicho interrogante es revalorizando el factor humano no sólo ocupándose de éste sino también preocupándose y escuchando sus inquietudes. De esta forma se motiva al personal para que cada día trabaje con más ímpetu y ganas de superarse. Tanto los colaboradores como los cargos directivos se tienen que comprometer con los objetivos organizacionales.

Rey Lennon junto a Bartoli Piñero (2008) adaptan de Villafañe, un gráfico en donde se visualiza la relación entre la comunicación, la cultura y la implicación. Villafañe (1993) aclara que *“si existe una cultura basada en sólidos valores compartidos, además la comunicación favorecerá, a través de un proceso gradual, la implicación del personal”* (Villafañe, 1993; 241). Dicho proceso consta de tres etapas: comunicación interna, cultura e implicación. Rey Lennon y Bartoli Piñero titulan el gráfico *“Para qué sirve la comunicación”* mostrando así la relación entre estos tres conceptos.

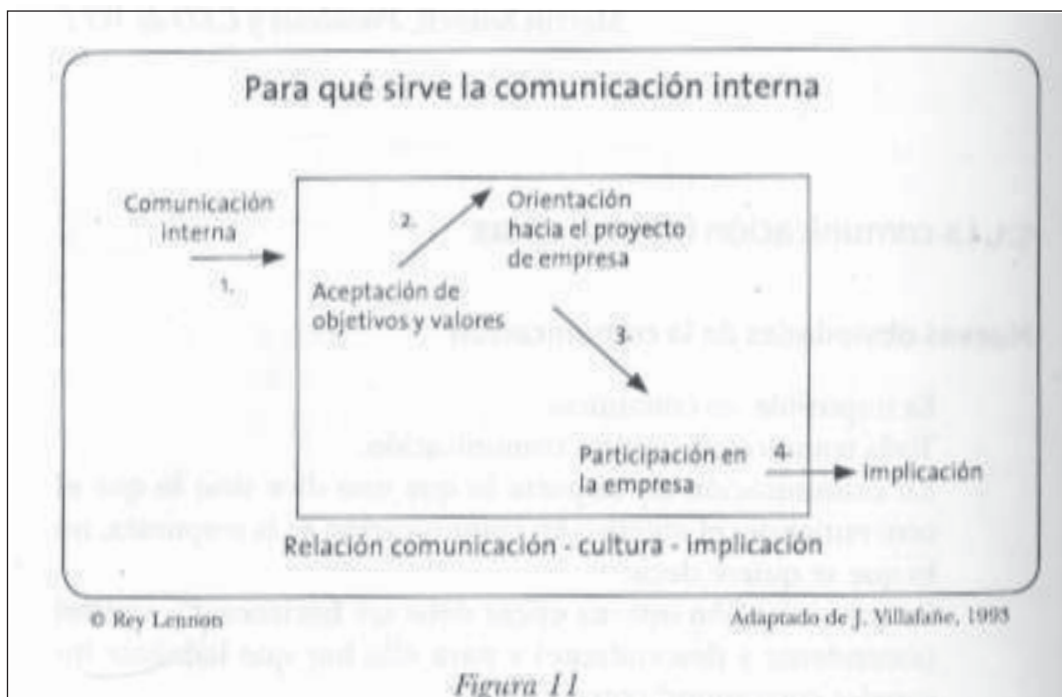


Figura 11

Sin embargo, para alcanzar lo que proponen los autores, Sam Black (2001) enumera ciertas condiciones que a su criterio deben existir para lograr una relación de trabajo armónica. Según el autor, para que esto suceda entre una organización y sus empleados tienen que darse estas siete condiciones: (Sam Black; 2001, 153).

- 1) **Información completa y veraz**; no debe ser falsa ni dejar lugar a suposiciones ni rumores.
- 2) **Una confianza total entre el empresario y los empleados**; es imprescindible para que el hecho de comunicar sea efectivo.
- 3) **Condiciones de trabajo seguras y saludables**; importante para la buena convivencia, un ambiente apto.
- 4) **Una remuneración justa y adecuada**; que el trabajador reciba una remuneración de acuerdo al trabajo que realiza.
- 5) **Continuidad de trabajo sin conflicto**; que el empleado sienta que tiene seguridad en el futuro, es decir, estabilidad y permanencia en el trabajo.
- 6) **Que todos los empleados estén satisfechos de su trabajo durante la mayor parte del tiempo**; que les guste lo que hacen.
- 7) **Estar orgullosos de la organización, sentir optimismo hacia su futuro**; en síntesis, ponerse la camiseta.

Continúa el autor explicando que la comunicación eficaz se da en tres fases del empleo: inicialmente, durante el tiempo que dure el servicio y al finalizar el trabajo. Aquí es importante resaltar que de acuerdo al objeto de estudio de la investigación en proceso la comunicación que resulta pertinente al respecto tiene que ver con la fase inicial. La existencia de material orientativo es de gran utilidad para informar a los nuevos empleados sobre las instalaciones, la cultura, las tradiciones de la empresa, entre otras cuestiones significativas para el nuevo miembro.

Toda empresa para ser reconocida como tal necesita imperiosamente de un capital humano que se identifique con las conductas, la identidad y la cultura de la misma. Asimismo, éste sólo no puede satisfacer sus necesidades y/o desarrollar sus aptitudes sin contar con la ayuda de la empresa. Debe existir entonces una simbiosis entre el empleado y la empresa que fomente y posibilite el éxito.

Relaciones Públicas

En relación al tema que viene desarrollándose, cabe destacar la definición de la profesión tal como la define Cutlip y Center (1964) como una función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diferentes públicos de los que depende su éxito o fracaso.

James Grunig junto a Tod Hunt (2000), coincidiendo con Cutlip, sostienen que las relaciones públicas consisten en *“la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”*. (Grunig-Hunt; 2000, 52). Afirman que los profesionales dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización y además gestionan la circulación de los mensajes dentro y fuera de la organización.

Estos autores plantean que existen cuatro Modelos de Relaciones Públicas (Grunig-Hunt; 2000, 30,31) que sirven para entender las diferentes fases de la historia de dicha profesión. Estas son: el modelo de agente de prensa/publicity, modelo de la información pública, modelo asimétrico bidireccional, y por último el modelo simétrico bidireccional. Éste último, el simétrico bidireccional, es el ideal, al que se debería apuntar. Su contribución consiste en ser mediador entre la organización y los públicos. El objetivo es la comprensión y entendimiento mutuo entre ambos, es decir, comunicación antes que persuasión. Debe haber entre la organización y los públicos un ida y vuelta constante. Consiste más en un diálogo que en un monólogo.

Por otro lado, Sam Black (2001) da cuenta que existen palabras claves que resumen a la profesión de las relaciones públicas. Éstas son, en relación a los pensamientos de Grunig y Hunt, la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y una información total, entre otras.

Dennis Wilcox (2007) también adhiere a la postura de fomentar una comunicación abierta, bidireccional y una comprensión mutua, con la idea de que tanto la organización como el público cambian sus actitudes y comportamientos. De acuerdo al autor, las palabras claves son: (Wilcox; 2007,7)

- *deliberada*: la actividad de relaciones públicas es intencionada, diseñada para influir, conseguir comprensión, ofreciendo información y lograr retroalimentación.
- *planificada*: refiere a que está organizada. Se encuentran soluciones a problemas. Es sistemática, exige investigación y análisis.
- *resultados*: se basan en políticas y resultados actuales.
- *comunicación bidireccional*: algo más que divulgación en un sólo sentido. Alinear intereses propios de la organización con intereses y preocupaciones del público.
- *función directiva*: alcanzar máxima efectividad cuando forman parte íntegra del proceso de toma de decisiones de la alta dirección. Asesorar y resolver problemas al más alto nivel.

Las relaciones públicas son una especialidad, un proceso de comunicación sistemático vinculado a los públicos que conforma la cultura común de trabajo corporativo. Una de las funciones de las relaciones públicas es la gestión de la comunicación tanto externa como interna. Sumado a esto, es importante lograr un alineamiento organizacional de todos los públicos internos con la estrategia de la empresa. Se debe hacer hincapié en cada una de las partes, sin perder la percepción de que forman parte del todo. Sin embargo, para llevar a cabo cualquier actividad de las relaciones públicas es importante conocer en profundidad el público de la empresa. Los públicos, sean éstos internos o externos, son la herramienta estratégica para potenciar la imagen de la empresa, son los activos intangibles que forman parte de la organización. Si los públicos, es decir, el grupo de personas que tienen relación directa o indirecta con una organización, toman decisiones estratégicas; colaboran con el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Públicos Internos

Una empresa cuenta con diferentes recursos dentro de los cuales se destacan los recursos humanos integrado por la gente. No hay empresa sin personas. El capital humano es imprescindible dentro de una organización ya que son los responsables de darle forma a la institución.

De ahí la importancia de promover organizaciones con recursos humanos altamente capacitados. Es significativo trabajar con el público interno ya que éstos actúan como nexo con el público externo.

¿Por qué se habla de público interno y público externo? Un eje de la profesión tiene que ver con las relaciones con los diferentes públicos. Pero, ¿quiénes son los públicos de una organización? No es posible hablar de "públicos" en general, sino que son específicos y están definidos concretamente por la profesión y los diferentes autores. Tal como afirma Denis Wilcox (2007), los profesionales de las relaciones públicas buscan determinados públicos específicos dentro de un "público en general".

Según el autor, los públicos estratégicos reciben la denominación de *stakeholders*. Su importancia es vital para las empresas ya que de ellos depende su supervivencia. Estos públicos claves, de los que necesita la empresa para su éxito o fracaso, son esenciales en la planificación estratégica del negocio. Son a los que se debe apuntar específicamente adecuando los mensajes. Hablar de público en general es sólo una excepción para el ámbito de relaciones públicas. Dependiendo del tipo de empresa y de sus objetivos, los públicos estratégicos serán diferentes. Los *stakeholders* son las partes interesadas, aquellas personas que pueden ser afectadas por la actividad de una empresa o su accionar afecta a la misma. De este modo, Grunig y Hunt (2000) establecen que los *stakeholders*, son un "*grupo, cuya conducta colectiva puede influenciar directamente en el futuro de la organización, pero que no se encuentra bajo el control de la misma*" (Grunig y Hunt; 2000). El éxito de la organización se da entonces en identificar y mantener un vínculo estrecho con cada uno de sus públicos planificando acciones comunicativas para cada uno en particular adaptando los mensajes de acuerdo a las características de los mismos y a las circunstancias.

Así es que Capriotti (2005; 48) señala que para cada organización existirán *unos públicos prioritarios y unos públicos secundarios*. Siempre teniendo en cuenta que no todos los públicos son igual de importantes teniendo en cuenta que unos influyen más que otros y posibilitan el logro de los objetivos de la organización.

Los públicos son específicos, siempre tienen un problema en común. Todo depende de lo que hace una organización y la manera en que la gente y la organización del entorno reaccionan ante esa conducta. Están afectados por el mismo problema o tema. Se los define como "*un grupo de individuos que: se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe, se organiza para hacer algo respecto al problema.*" (Grunig y Hunt; 2000, 237).

Una organización se relaciona con diferentes públicos. En relaciones públicas se define el rol que tiene cada público con la organización para ver cómo o de qué manera se les transmite un mensaje. Esta profesión presenta el desafío de tratar con la gente. Ellos se convierten en los receptores, es decir, quienes reciben los mensajes emitidos por la empresa. Se comunica para tratar de llegar al receptor. Éste interpreta y construye una imagen.

Para Paul Capriotti (2006) todas las organizaciones cuentan con unos públicos "naturales". Éstos se configuran con la creación misma de la empresa y son necesarios para su funcionamiento. Ellos son los proveedores, los empleados y los consumidores. Destacando a los empleados, Capriotti los define como "*todos aquellos que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Todas las personas que trabajan para la organización.*" (Capriotti; 2006; 31). Afirma que los empleados son el throughput de la organización.

Los miembros de cada público en su relación con una organización comparten un rol y un status determinado. Paul Capriotti (2006) cuestiona la definición de público en el sentido que considera que un público se define como tal cuando sus miembros comparten rol y status independientemente que se conozcan o no. Es así que por ejemplo los empleados de McDonald's no se conocen todos entre sí pero todos forman parte del mismo público. Con respecto al rol y al status considera que *“cada grupo de individuos ocupa un **status de público** determinado con respecto a la organización, e *“interpreta” su rol de público en base a dicho status”* (Capriotti; 2006, 38). Afirma que los públicos se definen por el tipo de interacción que realiza con la organización definiendo a éstos como *“el conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización”* (Capriotti; 2005, 39). De esta manera, los públicos pasan a ser dinámicos, dependiendo de su actividad, rol y status, y no estáticos.*

Capriotti (2005; 46) hace referencia a la estructura de públicos de una organización.

Propone la siguiente estructura: a) *públicos del entorno interno* haciendo referencia a los empleados; b) *públicos del entorno del trabajo* destacando a los clientes, accionistas, proveedores, comunidades, etc; y c) *públicos del entorno general* como lo son las fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales.

Por otro lado, Brandolini y González Frígoli (2008; 31) proponen el siguiente esquema de públicos de la comunicación interna. Éste nos muestra que los empleados no son los únicos receptores de las comunicaciones internas, sino que también se incluye en esta categoría a la familia y allegados de los mismos, como así también a los empleados tercerizados, a los proveedores y a los distribuidores. Todos estos formarían parte de un público interno de manera indirecta, o sea, que intervienen en el ámbito fuera de la empresa.



Hoy en día existe una revalorización del público interno. Siempre hay que tener en cuenta el objetivo que es lograr un alineamiento organizacional de todos los miembros con la estrategia de la empresa. Es una función de las relaciones públicas, es decir, que todos tengan el mismo rumbo. Hay que estar cada vez más cerca del público interno, transformarlo en el centro para así llegar al público externo. El público interno no debe ser sólo un número sino que cada pieza del rompecabezas debe sentirse importante. Los empleados serán los defensores o detractores de la identidad, traducida en una determinada imagen. De esta manera, Cutlip y Center (1964) hacen referencia a la función del profesional de relaciones públicas considerando al empleado como público. Afirman que el profesional de relaciones públicas *“participa activamente en el establecimiento de las relaciones internas propicias y puede aportar importantes contribuciones”* (Cutlip y Center; 1964, 277). Enumeran las funciones que las relaciones públicas desempeñan en las relaciones con el empleado. Estas son: *un interés supremo en el éxito de la empresa; la actitud del empleado es fiel reflejo de su labor diplomática a favor de la firma, de las relaciones de ésta con sus clientes, de la comunidad y de otros públicos; la responsabilidad de la creación de una atmósfera favorable a las funciones del departamento de personal y del de relaciones industriales; la misión de estimular y facilitar la comunicación en ambos sentidos entre la gerencia y los trabajadores.* (Cutlip y Center; 1964, 278).

Por otro lado, Schein (1982) en su libro *Psicología de la organización* desarrolla conceptos claves entre los cuales se incluyen; los supuestos de carácter administrativo sobre la naturaleza humana, el contrato psicológico y la organización como un sistema dinámico, abierto, adaptable y progresivo. Esto con el fin de entender mejor cómo funciona el individuo, el grupo y el sistema.

Para Schein (1982; 21) la noción de un *contrato psicológico* implica la existencia de un conjunto de expectativas de carácter implícito, mutuas y no verbalizadas, que anteceden al establecimiento formal entre el empleado y el empleador. Además implica que cada persona que desempeña un rol, en este caso empleado, tiene expectativas sobre temas como el salario, jornadas laborales, ventajas del empleo, entre otras. A su vez, la organización también tiene expectativas sobre el empleado. Es por esto que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Es un esquema mental flexible, es decir, que cambia a través del tiempo. No es algo estático sino que va variando. Es un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente teniendo en cuenta que los recursos humanos dentro de las organizaciones tienen movilidad de pensamiento. De ahí la importancia de tratar la dimensión de lo humano. Las personas traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización. Se relacionan con otras personas y pasan el grueso de sus vidas en una organización. Es importante lograr lealtad por parte del empleado con la institución a la que pertenecen, que logren identificarse con ésta.

Al formar parte de una organización, el empleado debe pensar si condice ésta con sus expectativas, se crea una opinión y una imagen de la misma. Lo subjetivo y lo objetivo interactúa, es decir, las normas de la empresa y sus expectativas.

Ernesto Gore (2006) en su libro *Aprendizaje y organización* hace referencia al aprendizaje en contextos organizativos. Propone pensar a las organizaciones como una gran metáfora, ésta es una construcción que nos saca del sentido literal. Una de las metáforas que plantea es pensar a las organizaciones como escenarios de interacción social, definida como “*escenarios o arenas para la interacción social, “lugares” donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros.*” (Gore; 2006, 67). Dentro de esta metáfora hay tres aproximaciones principales. La primera refiere a las relaciones entre los miembros del grupo. Éstas son de suma importancia y deben ser tenidas en cuenta, estando relacionadas con la dinámica grupal. Luego se plantea el tema del liderazgo y; por último, se detiene en los rasgos de personalidad de quienes forman parte de una organización. Determina el perfil que debe tener una persona para funcionar mejor dentro del grupo al cual pertenece. Haciendo hincapié en la escuela de relaciones humanas, se plantea que aquellas empresas eficientes son las que se preocupan por las relaciones humanas.

La motivación es otro tema relevante. La empresa debe mantener a sus empleados debidamente motivados para que éstos puedan desempeñarse correctamente en sus funciones. Esto no pasa estrictamente por lo económico, sino que tiene un valor intrínseco, es personal. Hay que conocer y comprender a la persona para determinar lo que ella necesita y motivarla correctamente. Esto debe hacerse en forma individual. Los individuos poseen necesidades diferentes sobre lo que desean obtener a cambio de su trabajo. Estarán motivados de tal manera para que, acorde a su desempeño puedan conseguir, la recompensa a la cual ellos le asignan un alto valor.

Paul Capriotti (2006) afirma que las acciones internas son “*acciones dirigidas a los miembros de la organización con el fin de lograr una mayor motivación y un mayor grado de adhesión a los fines sociales de la organización. La cuestión fundamental a tener en cuenta es que los miembros de una organización no son subordinados, sino colaboradores de la misma*” (Capriotti; 2006; 130).

Esta afirmación es un aporte de suma importancia desde el punto de vista psicológico. Capriotti promueve una nueva mirada del empleado; éste no es subordinado sino colaborador. De esta manera los sitúa en un plano de igualdad entre ellos haciéndoles sentir como si fueran parte de una gran masa societaria. La gente es fundamental para una empresa, no se los puede excluir. La empresa debe ocuparse y preocuparse por el empleado. Así éste puede sentirse identificado con la organización y de esta manera ser más eficientes.

Pues bien, ¿cómo se genera la motivación? ¿Qué es? Según la define Robbins en su libro *Comportamiento organizacional*, la motivación es la “*voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal*” (Robbins; 207). El autor describe una necesidad como “*una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos*”. Argumenta que existe una necesidad interna la cual crea una tensión dentro del organismo que genera un impulso de búsqueda para satisfacer esa necesidad. Una vez que hay satisfacción, baja la tensión. Esto se va renovando constantemente.

En cuanto a la capacitación, Bohlander, Snell y Sherman (2001) explican que significa darle conocimientos a alguien para que pueda desempeñar sus tareas o mejorar el desempeño de las mismas. Mencionan los elementos de los programas de desarrollo profesional: (Bohlander, Snell, Sherman, 2001; 269).

La meta: es conseguir que las necesidades de la organización coincidan con la de los individuos.

- **Papel del empleado:** cada empleado deberá identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades e intereses y valores así como buscar información sobre las opciones profesionales a fin de establecer metas y elaborar planes de desarrollo. Se les debe poner a su acceso información sobre la organización, el puesto y las oportunidades profesionales que pudieran ser estudiadas.
- **Papel de la organización:** establecer un contacto favorable. Para que el desarrollo profesional tenga éxito debe contar con todo el apoyo de la alta gerencia. Debe reflejar las metas y la cultura de la organización y debe estar entrelazado en todo momento con la filosofía de la misma.
- **Combinar metas de la organización y del personal:** para que el personal se pueda comprometer con planes sensatos para su carrera no sólo debe conocer la filosofía de la empresa, sino que además deben entender las metas inmediatas de la organización. Las personas cambian con el tiempo, y en consecuencia, sus intereses y necesidades también lo hacen. Por lo tanto, es fundamental establecer metas, pero también es conveniente considerar la posibilidad de otorgarles cierta flexibilidad.

También afirman que para que los empleados nuevos tengan un buen comienzo, las organizaciones deben ofrecer un programa de inducción formal. Definen a la inducción como el *"proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo"*. (Bohlander, Snell, Sherman; 2001, 248). Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los directores con mayor frecuencia incluyen los siguientes: (Bohlander, Snell, Sherman, 2001)

- 1- Rotación menor
- 2- Aumento de productividad
- 3- Mejora en la moral de los empleados
- 4- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- 5- Se facilita el aprendizaje
- 6- Menor ansiedad en los nuevos empleados.

Pues bien, la formación y capacitación no debería terminar en los primeros días sino que debe continuar durante toda la estadía del empleado en la empresa procurando obtener óptimos equipos de trabajo.

Se preguntarán entonces, cómo se llega a un trabajo en equipo cuando se ha venido haciendo con anterioridad hincapié en la faz individual de cada empleado. Esto tiene una debida explicación. El proceso va de lo individual a lo grupal. Se motiva y se capacita diferenciando las aptitudes y necesidades de cada individuo y luego se lo integra a un grupo en el cual cada uno de ellos aporta sus diferencias creando un conjunto compuesto por elementos distintos que combinados se unen en una única identidad que posee un fin común. De esta forma los equipos conforman una sumatoria de esfuerzos individuales, es decir, un conjunto de personas que se vinculan unas con otras en donde la alta gerencia le imprime una determinada dirección a la vida de la empresa, les marca un rumbo. El equipo, es considerado como una verdadera ventaja competitiva en una organización. Jon Katzenbach y Douglas Smith (1996) hacen referencia a los equipos y su rendimiento. Éstos, cuentan con un rendimiento excepcional, en este sentido, se trasciende lo normal gracias a la buena interacción entre las personas. De esta manera definen a un equipo como *"un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables"* (Katzenbach y Douglas; 1996, 39).

Por otro lado, Ernesto Gore (1998), plantea que los equipos evolucionan en función de la época en la que se encuentran. De esta manera plantea que en la idea taylorista no había equipos, únicamente existía una sumatoria de esfuerzos individuales por coordinación de tareas. Era un contexto de escasa competencia y poca iniciativa. Tal es así que argumenta *"cuánto más repetitivas y mecánicas fuesen las tareas, menos indispensable y más reemplazable era cada persona"* (Gore; 1998, 305). Conforme al paso del tiempo se modifican las estructuras organizacionales. De esta manera, define a los equipos de "segunda generación". Estos están preparados para responder rápidamente a los cambios. Se deja a un lado la estructura tradicional, para llegar a la estructura reciente con estos equipos de "segunda generación". Gore explica que *"se espera de ellos que sean motores de proyectos, solucionadores de problemas y generadores de alternativas, lo cual requiere autonomía, empowerment, confianza y capacidad."* (Gore; 1998, 307). Por consiguiente define a un equipo como *"un grupo de alto nivel de madurez, con cierta especialización y diferenciación interna, al mismo tiempo que alta interdependencia entre los miembros"*

(Gore; 1998, 311). Es por ello que se caracterizan por tener un criterio coherente, estar internamente preparados para el cambio y permitir una vinculación entre las diferentes áreas.

Comunicación Corporativa

La comunicación es y ha sido siempre una forma de interacción. Si bien a lo largo de los siglos las diferentes formas de comunicación han evolucionado desde precarios signos gestuales, hasta complicados y difíciles códigos de escritura; es durante la última década en donde se ha dado el surgimiento de una nueva disciplina denominada "comunicación corporativa". Su eje está puesto principalmente en el funcionamiento de la empresa como así también en su relación con otras instituciones.

Por consiguiente, se puede definir la comunicación corporativa en términos del autor, Scheinsohn (1997) quien la define "*como el conjunto de mensajes que –voluntaria o involuntariamente- consciente o inconscientemente- la empresa emite. Es decir, la totalidad de los mensajes emitidos por la corporación.*" (Scheinsohn; 1997, 54). De esta manera el autor asocia el concepto de comunicación a la identidad propia de la empresa, a aquellos símbolos que la definen, la identifican, la distinguen y le brindan sus características particulares.

Dicha definición se aproxima claramente al concepto trabajado por Chavez (2008) en donde considera que "*la comunicación institucional es un conjunto de mensajes emitidos, ya sean conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios. Por el sólo hecho de existir genera en el entorno un volumen determinado de comunicados. (...) La comunicación se debe centralizar en difundir la identidad institucional.*" (Chavez; 2008, 26).

Tomando como referencia ambas definiciones de comunicación empresarial se comprende que existe un intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos. La comunicación está siempre presente, quierase o no. No sólo se comunica con palabras. También se puede comunicar a través de los gestos, las miradas y la vestimenta que hace a la identidad de la empresa.

La gestión de la comunicación debe ser continua para fomentar la efectividad de la organización. Pero ¿por qué se debe gestionar la comunicación? ¿Realmente vuelve más efectivas a las empresas? La respuesta es afirmativa ya que las organizaciones son entes que funcionan con personas. No hay empresa sin comunicación institucional, es decir, ésta resulta fundamental para la vida empresarial. La misma se da de manera formal a través de folletos, revistas internas, etc y de manera informal a través del rumor. Ambas comunicaciones se deben tener en cuenta ya que hacen a la institución propiamente dicha.

Tener buenos recursos humanos conforma una organización eficiente. La comunicación entre ellos logra una relación entre las diferentes y mismas jerarquías, amplía el entendimiento y mejora la motivación y el desempeño. Además incrementa el compromiso con los objetivos organizacionales y permite que los colaboradores sean tenidos en cuenta. De esta manera, se facilita la participación dentro de la empresa. Una buena comunicación otorga flexibilidad para que puedan enfrentarse con éxito a los diferentes cambios que pueden sucederse dentro la organización.

Organización

Hoy en día las organizaciones juegan un papel primordial en el mundo contemporáneo afectando la vida social de las personas y el contexto en el cual se ven inmerso. Para Joan Costa (2006) una empresa es "*todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno (...) La empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no.*" (Costa; 2006, 43). Se entiende entonces, que una organización es un conjunto conformado de personas que llevan ordenadamente ciertas actividades para alcanzar fines determinados.

Schein (1982) argumenta que una organización debe tener una serie de condiciones como: a) una coordinación de las actividades de cada uno de los miembros para de esta manera satisfacer también necesidades individuales con la idea de *esfuerzo coordinado para la ayuda mutua*; b) *objetivos comunes*, la idea es lograr objetivos comunes a través de la coordinación de las actividades; c) *división de trabajo* con la idea que los objetivos se pueden lograr fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. Esta relacionado con la idea de diferenciación de funciones. Y por último debe haber

una *integración*, es decir, si las diferentes partes hacen cosas diferentes se necesita entonces una función integradora que asegure que todas las personas están buscando los mismos objetivos comunes.

En definitiva Schein (1982) define a una organización como *“la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”* (Schein; 1982,14).

Coincidiendo en su postura, Alcover y Gil Rodríguez, quienes en su libro *Introducción a la psicología de las organizaciones* (2008) hacen mención a las características básicas de una organización citando a Porter, Lawler y Hackman (1975). Detallan que necesariamente una organización está compuesta por individuos y grupos y son creadas para conseguir ciertos fines y objetivos específicos; a través de funciones diferenciadas y división del trabajo, con intención de estar coordinadas y dirigidas racionalmente y con continuidad a lo largo del tiempo. Las organizaciones tienen que tener metas, hacia las cuales se oriente el accionar de quienes la componen.

En resumen, Alcover y Gil Rodríguez (2008) definen a una organización como *“sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo”* (Alcover y Gil Rodríguez; 2008, 38).

Con respecto a su comportamiento organizacional, expresan que *“implica conocer de qué modo las características de las organizaciones donde tiene lugar influyen sobre las conductas, las actitudes, los valores, las expectativas, la motivación y los resultados obtenidos de los miembros que forman parte de ellas, a la vez que las acciones de los miembros provocan cambios en el contexto organizacional.”* (Alcover y Gil Rodríguez; 2008, 53). Teniendo en cuenta que el comportamiento se produce en contextos cambiantes y complejos, resulta fundamental buscar la integración entre los miembros de la organización.

Identidad Corporativa

En la actualidad el grado de competitividad externa es de tal complejidad que se requiere un fortalecimiento en la faz interna para poder afrontarlo. De ahí la importancia de diferenciarse, es decir, ser reconocidas y únicas destacándose del resto. Esto se logra, según Chavez (2008) resaltando el conjunto de atributos internos que la empresa asume como propios. Se refiere a la identidad de una empresa. La identidad es uno de los elementos presentes en toda institución. Se desarrolla en el seno de la organización al igual que la identidad de las personas y va formando la personalidad de la empresa. Es lo que la hace individual, única, irrepetible y la distingue y diferencia del resto, como el ADN, aquellas características con las que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. Es la esencia de una empresa. Scheinsohn (1997), de igual forma, sostiene que la identidad corporativa es el componente más invariable de la empresa. Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. Además afirma que la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional. Para Joan Costa (1995) la identidad es como la personalidad de un individuo. Se tiene aunque no se quiera simplemente por el sólo hecho de existir.

Asimismo Sanz de la Tajada (1996) se refiere a la identidad como la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos. El autor diferencia dos aspectos complementarios de la identidad: lo visual o signico y lo conceptual. Este último, hace referencia a la identidad de la empresa entendida como el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Capriotti (2005) años más tarde, adhiere a la similitud de la identidad como la personalidad de la organización. La misma está dada por la articulación de su historia, su ética, y su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas de la organización. La identidad será el conjunto de características de la organización que la autoidentifica y la autodiferencia de las demás.

Escribe Villafaña (1993) en su libro *“Imagen Positiva”*, que la identidad es el *“conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no. La identidad de una empresa es lo que básicamente determinará su imagen. Lo que es y pretende ser; su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento”*. (1993; 26)

El autor destaca tres aspectos que integran la identidad de una empresa. Estos son:

- 1) el comportamiento corporativo: donde se resumen los “modos de hacer” de la empresa, comprendido por las actuaciones de la empresa, siendo el primer componente de la imagen corporativa.
- 2) *la cultura corporativa*, es decir las presunciones y valores respecto de la propia empresa y al entorno en que ésta se desenvuelve; el modo de integrar y expresar esos atributos que la definen, el modo de hacer y el modo de ver de la organización. Las manifestaciones de la cultura corporativa generan una autoimagen o imagen interna de la empresa la cual tiene un reflejo en la imagen corporativa. Además del comportamiento corporativo, las personas son el segundo factor decisivo en la formación de la imagen corporativa.
- 3) *la personalidad corporativa* que se concreta en los atributos que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y comunicación corporativa. La componen aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva. La personalidad pública se construye a través de una comunicación tanto en una dimensión interna como externa.

La imagen corporativa es entonces el resultado de estas tres imágenes previas. (Villafañe; 1993, 28-29). Se debe tener en cuenta que la buena imagen se hace desde la construcción de la identidad. Es así que la identidad refleja a la empresa y además interviene en el proceso de formación de imagen. En toda empresa existe una identidad que es producto de lo que se fue realizando desde el momento de la creación de la misma que junto con la cultura terminan definiendo la imagen de la empresa.

Es importante definir entonces la imagen de una empresa y la cultura de la misma.

Imagen Corporativa

La imagen es lo que alguien percibe de algo. Es una percepción, lo crea el público en su mente. La palabra *Imagen* es “polisémica”, es decir, tiene una gran variedad de significados.

Para Chaves, la “imagen institucional” es la *“lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo”* (Chaves; 2008, 28).

Asimismo, Capriotti (2006) define a la imagen como *“un “producto” del receptor, es una idea, concepto o actitud, que se forma como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que le llegan sobre algo o alguien”* (Capriotti; 2006, 29). Afirma que la “Imagen de Empresa” es la *“actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”*. (Capriotti; 2006, 30).

Entonces define a la “Imagen de la Empresa” como *“la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.”* (Capriotti; 2006; 30).

De esta manera, se descifra aquella data concerniente a la organización desde el receptor, es decir, de manera subjetiva. Esto, según Barthes (1986) se denomina connotación¹. Ante esta definición es inevitable referirse a su Retórica de la Imagen en la cual toma dos conceptos centrales para explicar la relación que existe entre el mensaje icónico (el de la imagen) y el mensaje lingüístico. Estos son: en primer lugar la denotación, es decir, lo que aparece literalmente. Es la descripción de la foto, un nivel vacío de subjetividad, donde existe un conjunto de significantes que remiten a un conjunto de significados. En segundo término la connotación es la atribución social y subjetiva. Es lo que esa imagen representa socialmente y a la vez subjetivamente. La connotación, se entiende como resultado de convenciones ideológicas. La ideología penetra en todos y en cada uno de los mensajes y se realiza por medio de ellos.

En lo que se refiere a la relación que guardan el texto y la imagen, se incorporan dos conceptos claves a partir de la combinación de los códigos verbal e icónico. Son las nociones de anclaje y relevo. Cuando la fotografía opera como generadora de una relación cercana al texto lingüístico, es decir, la foto reafirma el texto se está ante la presencia de una función de anclaje. Por el contrario, la función de relevo no presenta relación directa entre el texto y la imagen.

¹ Sabiendo que Barthes aplica estos conceptos al mundo publicitario, resulta de interés citarlo para analizar la Guía Crew de la División Sur de América Latina trasladando sus conceptos al ámbito corporativo.

Cultura Corporativa

La expresión "Cultura de Empresa" para Paul Capriotti (2006) define el "el estilo de vida de la organización, la manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización".

Por otro lado, la cultura corporativa según Schein (1988), "es un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir dentro de la organización. Éstas, operan inconscientemente y definen, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno". (Schein; 1988,23-25). Este conjunto de presunciones está conformado, entre otros, por los valores, creencias y mitos de la organización. Es importante que exista unidad entre la misión y los valores de la organización.

Según lo explican Hermida, Serra y Kastika (2004) tiene que ver con "un conjunto de normas o modos tradicionales de comportamiento que un grupo de personas ha desarrollado a lo largo de los años." (Hermida, Serra y Kastika; 2004, 431). La cultura es propia de cada organización y es producto de una combinación de personalidades, conocimientos y actitudes de los miembros de una empresa y su forma de interacción.

En el libro *Comunicación interna* Brandolini junto con González Frígoli (2009) precisan a la cultura organizacional como el "complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización". (Brandolini y González Frígoli; 2009, 15).

Justo Villafañe (1993) destaca que la cultura necesariamente está relacionada con la identidad. Afirma que "la cultura es un elemento de la organización de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia y el éxito". (Villafañe, 1993; 141-148)

Continuando con el mismo autor, define desde su punto de vista tres funciones de la cultura en una organización. Estas son: (Villafañe 1993, 145)

a) Adaptación

b) Cohesión

c) Implicación

La primera función de adaptación sostiene y promueve el consenso respecto de la misión de la empresa y los objetivos de la organización. Esto posibilita llevarlo a la práctica para orientar el comportamiento colectivo e individual de la compañía en su entorno y en el seno de ella. La segunda tiene que ver con la cohesión, la cual estimula el sentido de pertenencia al grupo. Por medio de esta función se aprecia la eficacia que tiene la cultura dentro de una organización. El tema de la comunicación es de vital importancia para estar bien cohesionados internamente. Cuando ésta se impregna de la cultura organizacional reafirma la propia identidad y transmite el conjunto de valores. De esta manera, los miembros de una organización culturalmente cohesionada generan mecanismos de identificación. Por último, se hace referencia a la implicación del individuo a la organización. Ésta conforma una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y los del individuo. La implicación es sinónimo de compromiso y esto se da si el sistema de valores de la persona coincide con su propia percepción del éxito.

Para concluir las funciones Villafañe (1993) afirma que "el proyecto empresarial, el sentido de pertenencia, las formas de aprendizaje, el ejercicio de poder o el grado de implicación individuo-empresa es sólo algunos de los rasgos que pueden definir una cultura. De cómo entienda cada organización estas y otras cuestiones derivará su comportamiento en el interior y hacia el exterior y configurará una personalidad corporativa diferenciadora". (Villafañe; 1993, 145).

Pues bien, ¿cómo se logra esa personalidad corporativa diferenciadora? Brandolini y González Frígoli (2008) sostienen que los mensajes claves de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores. Éstas deben ser compartidas por todos los miembros de la organización. Definen a los conceptos de la siguiente manera:

Visión: "significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz

de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva. La visión representa una situación altamente deseante y reconfortante a mediano y largo plazo” (Brandolini, González Frígoli; 2008, 76). Es decir, indicando qué es y hacia dónde se proyecta. Marca el camino de la empresa, es el ideal que se pretende alcanzar.

Misión: “es el motivo o razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades, es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (Brandolini, González Frígoli; 2008, 77). En otras palabras, cómo lo voy a hacer. El proceso de formulación de la misión ayuda a los líderes de una empresa a identificar cuál es su realidad en el presente y dónde estiman estar en un futuro. En consecuencia, la misión provee una proyección de la empresa en el futuro, que guiará los esfuerzos de cada miembro de la organización. La misión de la empresa es la razón de ser, el por qué de la misma, el motivo de su existencia. Define para qué está en la sociedad y esclarece lo que puede ofrecer y lo que considera, necesita la sociedad. Es el horizonte.

Valores: “son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones” (Brandolini, González Frígoli; 2008, 78) Aquí aparece el cómo.

Resulta imprescindible citar a Joan Costa en su libro de Imagen Pública, una ingeniería social (1992) en el que explica el cómo se lleva a cabo que reflejará el comportamiento de la organización, su accionar. Hace mención a la “acción cultural”. Una organización puede fracasar si la acción cultural no es la adecuada. Se pone en funcionamiento a partir de los procesos de gestión y planificación. La acción cultural está en la génesis de la identidad, y en consecuencia de la imagen. Esta clase de acción es el reflejo de una “cultura corporativa” (es la sustancia activa de la identidad), de una “*identidad de grupo que cristaliza en una conducta, que no es la del “hacer” ni la del “decir”, sino la del “modo de hacer y de decir”*”. (Costa; 1992, 208). Asimismo, sostiene que la identidad esta impregnada de cultura. Trabajando en la identidad se interviene en el proceso de formación de la imagen. La identidad se transforma en imagen y se incorpora al imaginario colectivo, esto es, a la cultura cotidiana de una sociedad. Todos estos conceptos están relacionados entre sí ya que aluden a la cultura de una organización.

La identidad diferencia a una organización y la hace inconfundible. Explica Joan Costa (1992) que la identidad tiene una estructura conformada por tres grupos: los signos específicos de identidad, los vectores antropológicos de la identidad y por último los soportes materiales de la identidad. En este caso en particular se resaltarán los vectores antropológicos de la identidad. Éstos la definen, la conducen y la cristalizan en forma de conductas: *la cultura corporativa, la comunicación interna y la relación interna-externa a través de los servicios*. Todos operan como vehículos implícitos de identidad. Son de orden sensorial, sensible y emocional y están ligados a la experiencia de los individuos internos y externos. (Costa; 1992, 216). Se refiere a todos aquellos aspectos intangibles tales como el sistema de valores, de creencias; servicios, comunicaciones internas y externas. El autor pone especial énfasis en el *cómo*. La empresa u organización puede definirse diciendo *qué es, a qué apunta*. Pero hay que ver cómo lo lleva a cabo:

Dentro de la empresa se tiene un “*hacer técnico*” y un “*hacer cultural*”. (Joan Costa; 1992).

- **Hacer técnico:** Es un hacer funcional por parte de las personas que representan a la empresa. Es inherente a la tarea de cada uno, a la mecánica del servicio que presta. Es el rol técnico que cada uno desempeña en la empresa y en nombre de ella. Es siempre puntual y especializado.
- **Hacer cultural:** Se trata de un cierto “modo de comportamiento”, una “manera de hacer”. Esta manera constituye un “carácter” de la empresa que la diferencia del resto. Es una personalidad corporativa que se puede observar porque se experimenta con el trato. Un estilo.

Emerge de una cultura interna, de una identidad específica que se manifiesta a través de los actos. El “hacer cultural” trata de ser estable a pesar de los cambios estratégicos que puedan suceder.

Herramientas de Comunicación

El estilo permanece. Es tarea nuestra difundirlo, y para ello se utilizan las herramientas de comunicación. Se requiere que las mismas tengan calidad, siendo el vehículo que sirven para consolidar la cultura corporativa. De esta forma cuando una persona ingresa a trabajar en una organización es fundamental proporcionarle información para profundizar el conocimiento de la empresa como entidad. Así, el nuevo empleado puede adaptarse rápidamente al modelo organizativo propuesto por la misma teniendo en cuenta que éste se va a desarrollar tanto personal como profesionalmente y que sus expectativas y objetivos

personales deben coincidir con los organizacionales. De esta forma se siente motivado y entusiasmado con su nuevo trabajo.

Desde el comienzo de la relación laboral y a lo largo del desempeño del empleado en la empresa debe existir por parte de ésta una acción formativa transmitiendo el orgullo de pertenencia. Para ello se deben elegir las herramientas de comunicación que se van a utilizar. Por ejemplo, en caso de tener que sortear una dificultad en tiempo y/o espacio algunas de las opciones son la utilización de mails, carteleras, intranet, entre otras.

Sam Black (2001) sostiene que existe la necesidad por parte de una empresa de emplear diferentes medios para mantener al personal informado y motivado. Destaca al *house journals* o revista de empresa y los diarios de empresa, es decir, los periódicos internos como una de las herramientas bien establecidas para impartir información regularmente. También se usa el correo electrónico, tableros de avisos, periódicos de pared, y tableros de noticias. Éstos son métodos de contacto directo con los empleados. Pueden ser eficaces si se colocan estratégicamente y se controlan cuidadosamente". (Black; 2001, 155).

Con respecto a la circulación de los canales de comunicación, Amado Suárez (2008) considera que existen dos canales. El *house organ*, buzón de sugerencias o memorandos forman parte del *formal* mientras que los rumores, el radiopasillo o los trascendidos son informales. Cada uno posee igual fuerza e importancia dentro de la empresa. (Amado Suárez; 2008, 71).

Por su lado, Brandolini y González Frígoli (2008) clasifican los canales en tecnológicos y tradicionales. La diferencia principal entre ellos reside en que los primeros tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los segundos se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal. (Brandolini y González Frígoli; 2008, 85).

Metodología

El presente trabajo es una investigación descriptiva y exploratoria dado que pretende demostrar de qué manera las relaciones públicas en la faz interna de las empresas resultan fundamentales para su evolución. De esta manera se analizan los aportes de la Guía Crew en el caso McDonald's. La estrategia metodológica general es cualitativa ya que se pretende a partir de un caso en particular inferir como pueden repercutir en las comunicaciones internas de una organización el uso de determinadas herramientas de comunicación.

En este caso se realizará un análisis de contenido cualitativo de la Guía Crew delimitando así el campo de investigación. El análisis de contenido e información de la empresa, sirve para estudiar el material que McDonald's utiliza para comunicarse con su público interno. Considerando las clasificaciones de los autores en relación a quienes forman parte del público interno, en esta investigación se hará foco únicamente en los empleados.

Presentación de la empresa: McDonald's

McDonald's en el mundo.²

Se inauguró en 1948 el primer local en la historia del servicio de comidas rápidas en San Bernardino, California de la mano de los hermanos Richard (Dick) y Maurice (Mac) McDonald. En 1954 Ray Kroc, proveedor de vasos de cartón y máquinas de batidos para restaurantes y drive-in, sintiéndose atraído por este cliente y convencido de sus posibilidades de expansión, decidió visitar el lugar del cual quedó impresionado. Un año más tarde, los



hermanos McDonald le otorgaron a Kroc los derechos exclusivos para la comercialización y explotación del negocio de McDonald's. De esta manera, el 15 de Abril de 1955, se inauguró en Des Plaines, Illinois (EEUU) el primer local de McDonald's Corporation estableciendo un nuevo concepto de restaurante basado en ofrecer al cliente los más altos estándares de Calidad, Servicio y Limpieza, los valores básicos sobre los que se ha constituido la compañía, al tiempo que ponía en marcha el sistema de franquicia. Pronto McDonald's añadió un cuarto principio: Valor, es decir, la mejor relación calidad-precio.

A partir de ese momento, Kroc hizo de McDonald's la mayor organización de servicio rápido del mundo basando su éxito en la filosofía operativa del sistema McDonald's: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Finalizando la década del '60, la cadena abrió su primera sucursal fuera de los Estados Unidos y en 1990, se inauguró el primer McDonald's en Moscú.

Es significativo tener en cuenta que McDonald's se adecua a las diferentes culturas realizando modificaciones en sus menús tanto como en sus locales, pues no en todos los países se acepta el estilo de comida norteamericana o el estilo arquitectónico que caracteriza a la compañía.

Es la mayor red de locales de servicio rápido de comidas del mundo con un importante potencia de crecimiento: 45 millones de personas de la población mundial comen por día en uno de los 27.000 locales McDonald's distribuidos en los 120 países de los 5 continentes.

Arcos Dorados

Es una de las 100 empresas privadas más grandes de América Latina, operando más de 1.750 restaurantes McDonald's, 1.200 centros de postres y 200 McCafé en 19 países. Estos son: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curaçao, Ecuador, Guadalupe, Guyana Francesa, Martinico, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, Saint Thomas, Saint Croix, Uruguay y Venezuela.

No sólo es una de los principales empleadores de la región, sino que también Arcos Dorados es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y uno de los principales empleadores de jóvenes en su primer empleo. Su gente trabaja para servir al cliente, ofreciendo la comida de mejor calidad, en forma rápida y segura, en un ambiente limpio y con atención personalizada y amable.³

Considerando sus Divisiones actuales, estas son: North Latin America Division, Brasil, Caribe y South Latin America Division.

Arcos Dorados en Números⁴

- Es la principal operadora de locales de comida rápida en América Latina.
- Es la mayor franquicia de McDonald's en el mundo.
- Es una de las 100 mayores empresas privadas de América latina.
- Es una de las cinco principales empleadoras de jóvenes que ingresan en el mercado laboral.
- Países/ territorios en los que opera: 19
- Países/ territorios en los que asesora: 10
- Empleados directos: más de 100.000
- Clientes por día: más de 3,5 millones
- Big Mac vendidos por día: más de 230.000

² Información obtenida de la página web de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#NPC%253AInstitucional%25231>

³ Información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#NPC%253AInstitucional%25233>

⁴ información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#NPC%253AEmpleoA%25232>

McDonald's en Argentina



McDonald's en Argentina cuenta con 187 restaurantes y 61 Mc Café. Se destacan los sucesos más importantes en este país de la siguiente manera:

- 1986: Abre McDonald's su primer local en Argentina, en el barrio porteño de Belgrano.*
- 1998: Apertura de la primera Casa de Ronald en Argentina en la Ciudad de Buenos Aires.*
- 2001: Llega a la Argentina a Unidad Pediátrica Móvil, única en su tipo en el país.*
- 2002: Apertura del primer Mc Café.*
- 2003: Apertura de la Casa de Ronald en Mendoza.*
- 2003: Campañas especiales del Cheff.*
- 2005: Empresa libre de humo.*
- 2008: Apertura de la Casa Ronald en Córdoba.*⁵

¿Cómo está conformado McDonald's, quiénes son?⁶

El director general de McDonald's Argentina es José Valledor Rojo. El principal accionista es Arcos Dorados S.A. Woods Staton es el Director Ejecutivo de Operaciones (CEO) y Presidente de la Junta Directiva de Arcos Dorados, la compañía maestra de franquicias elegida para operar los restaurantes McDonald's en la mayor parte de Latinoamérica.

McDonald's Argentina es la empresa líder en la industria del servicio de comida rápida y es reconocida universalmente por su atención y la calidad de sus productos. La fórmula de su éxito descansa sobre la Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

La empresa está presente en la Argentina desde 1986, y a septiembre de 2009, opera 187 locales y 61 McCafé. Emplea a más de 12.000 personas y se encuentra entre las 10 mejores empresas para trabajar con más de mil empleados, según en Great Place to Work 2008.

La primer apertura de Mc Donald's en el país fue en el barrio de Belgrano y, posteriormente, en San Isidro, se inauguró el primer AutoMac.

En 1998 la compañía presentó el primer local con McCafé, ubicado en el barrio porteño de Puerto Madero. Ese mismo año, abrió además el primer local Kosher, en el shopping Abasto.

A lo largo de los años, la empresa fue creciendo, esto se refleja en su compromiso con la Argentina y con las comunidades en las que opera. En la Argentina, McDonald's se expandió hasta llegar a la Ciudad de Buenos Aires, localidades del cono urbano y ciudades de la provincia, como La Plata, Mar del Plata y Bahía Blanca. Además tiene locales ubicados en las provincias de Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos, Corrientes, Salta, Tucumán, Mendoza y Neuquén.

McDonald's Argentina es uno de los principales empleadores del país. Es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes, y un ambiente laboral apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional. Los jóvenes tienen la posibilidad de desplegar sus habilidades profesionales y sus diversas vocaciones con programas de becas, capacitaciones e incentivos por cumplimiento de metas, entre otras acciones.

El éxito de McDonald's está sustentado en los valores, el comportamiento y en la capacidad de sus empleados, además de la lealtad de los clientes, proveedores, socios, y el apoyo de diversas instituciones.

El objetivo central es brindar a los clientes el mejor servicio desde una concepción de trabajo en equipo, sentido de compromiso del negocio, y la Responsabilidad Social. El foco está puesto en superar las expectativas de los clientes, con el mejor servicio y las propuestas más innovadoras.

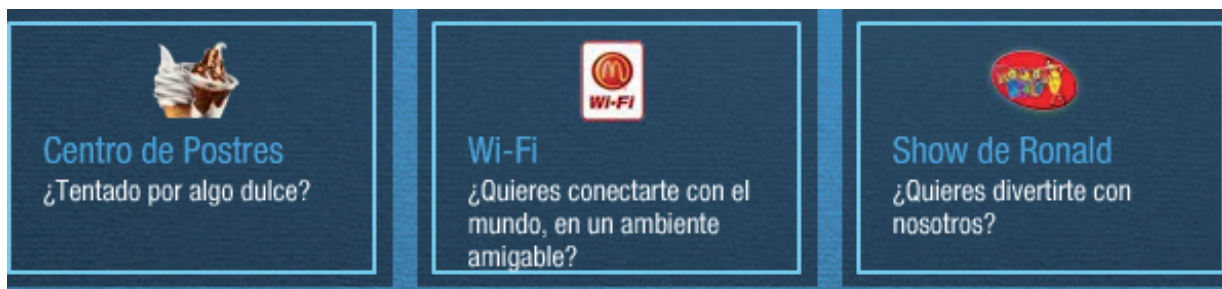
⁵ Información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25231>

⁶ Información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25233>

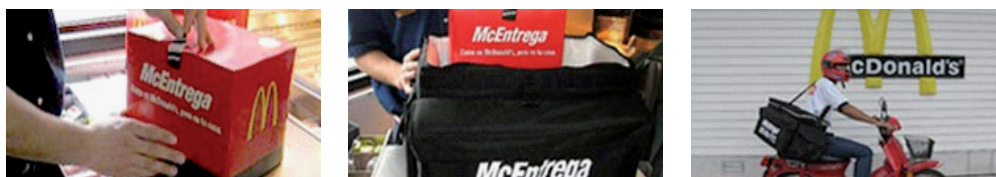
La estructura organizacional de McDonald's se compone por el área de Operaciones (administración de locales) y el área de staff que da servicio y soporte matricial al negocio.

Los sectores de staff son: Marketing, Recursos Humanos, Entrenamiento, Administración y Finanzas, Comunicaciones, Compras y Calidad, Desarrollo, Sistemas, Intendencia, Equipos y Mantenimiento, Legales, Seguridad y Auditoría.⁷

McServicios⁸



- **McEntrega:** se efectúa por teléfono o Internet brindando toda la comodidad y seguridad de McDonald's pero sin salir de tu casa o de tu trabajo.



- **AutoMac:** con la misma calidad y servicio de McDonald's pero sin salir del auto. La rapidez en la atención y la comodidades de recibir el pedido sin bajar del auto: esas son las grandes diferencias de AutoMac, concepto creado por McDonald's en 1975 que se convirtió en un modelo de servicio para todo el mundo.

⁷ Información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AEmpleoA%25232>

⁸ Información obtenida de la página de McDonald's Argentina: <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AService>

- **McCafé:** ofrece un ambiente moderno pensado exclusivamente para el relax. Inspirados en los tradicionales cafés europeos, McCafé propone un lugar diferente, moderno, ideal para tomarse el momento de relax tan ansiado en el día. Además del confort y la atención especial ofrece toda la conveniencia de tecnología WIFI, acceso a periódicos lo que hace aun más agradable la experiencia de tomar un excelente café. McCafé ofrece productos exclusivos, de alta calidad y presentados en un menú refinado con opciones variadas para todos los gustos.
- **24 horas:** se amplió el horario de atención en los locales. Con el mismo ambiente agradable, servicio rápido y productos de calidad ya son más de 40 los restaurantes con horario extendido.
- **Cumpleaños:** la fiesta de cumpleaños que su hijo siempre soñó es mucho más divertida en McDonald's. En un área especialmente reservada y decorada para la fiesta, el personal especializado ofrece una animación inigualable.



- **Kosher:** el mismo sabor de McDonald's bajo los requisitos de la preparación Kosher. Los productos que ofrecen McDonald's cumplen estrictamente con los requisitos de preparación Kosher. Dichos productos respetan los preceptos de la religión judía. El local, en el emblemático barrio de El Abasto,



cuenta con la supervisión del rabino Daniel Oppenheimer y además en todo momento esta presente un Mashgiaj (Supervisor). La función del mismo es asegurar el correcto cumplimiento de los requisitos del Cashurt en la elaboración de cada uno de los productos. El local cuenta con una pileta lavamanos y un jarrito para poder realizar el Netilat ladaim (lavarse las manos antes de comer pronunciando una bendición). Paralelamente, toda la carne y el pollo que se utiliza es faenado mediante proceso Kosher supervisado por un Rabino. Tanto el pan como las papas también son controlados en la planta de elaboración.

Además todos los proveedores presentan certificado de Cashurt. Con respecto al sabor de los productos es igual al resto de los McDonald's con algunas excepciones; la clásica hamburguesa, el Big Mac, el McRoyal y la McNifica no tienen queso. Tampoco hay productos que lleven lomito o bacon, ni ensalada del Cheff. Los tradicionales sundaes y conos se reemplazan por una bebida frutal granizada a base de agua. En el horario del desayuno, las medialunas son de una panadería Kosher y para acompañar el café, hay una crema especial "no láctea" de origen vegetal. Respetando el descanso Sabático (Shabat), el local permanece cerrado en estos horarios.

- **Plaza de juegos:** es un espacio diseñado exclusivamente para la diversión de los niños, con juegos y actividades en un ambiente único y seguro.
- **Centro de postres:** Son más de 110 centros de postres en toda la Argentina para que los consumidores puedan saborear las delicias que sólo McDonald's puede ofrecer. Se ofrecen delicias irresistibles a precios accesibles. Además del tradicional Cono, se podrá disfrutar de un Sundae, Top Sundae, y el inigualable McFlurry.
- **WiFi:** En McDonald's saben que Internet forma parte de la vida cotidiana de las personas. Es por eso que ahora en los locales de McCafé se ofrece conexión WiFi gratuita e ilimitada.
- **Show de Ronald:** es un espectáculo único con Ronald McDonald participando de juegos y aventuras imperdibles. Ronald McDonald es la estrella de los comerciales de TV, participa en la inauguración de los restaurantes, realiza shows, divierte a los niños. Los shows introducen a los niños a conceptos pedagógicos como el respeto por el medio ambiente, salud, nutrición y valoración de la amistad. Los espectáculos se presentan gratuitamente en escuelas, guarderías y hospitales llevando diversión y educación a los niños de todo el país.

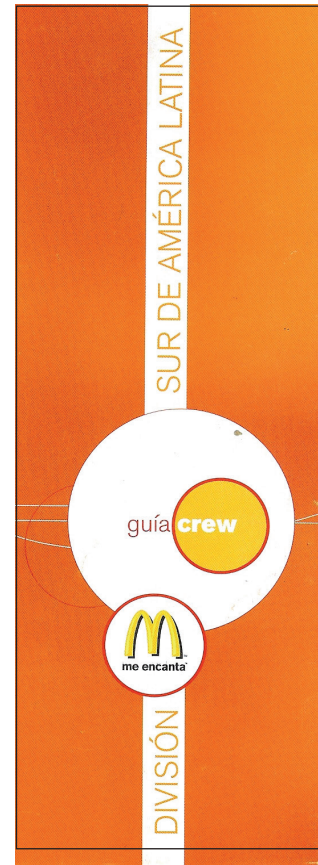
Análisis de la Guía Crew de la División Sur de América Latina

Se realizará el análisis de la Guía Crew de la División Sur de América Latina, como pieza de comunicación interna desarrollada por McDonald's, para los nuevos empleados que conforman su público interno. Se aplicarán los conceptos teóricos desarrollados previamente, y se los relacionará con lo práctico, con el objetivo de comprender qué comunica McDonald's a través de la Guía a los empleados que ingresan a la organización y cuál es la identidad cultural que se promueve. Sin perder el foco del objetivo general, el cual es demostrar que las relaciones públicas en la faz interna de las empresas resultan fundamentales para su evolución.

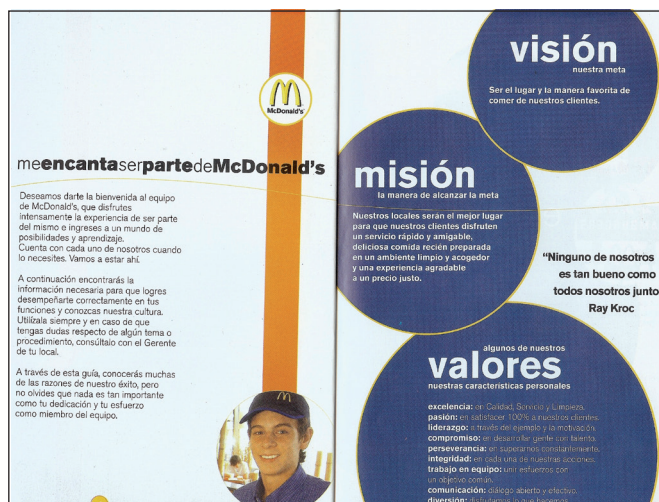
La Guía es un documento de circulación interna, una suerte de diario de formación. Dentro de la misma se incluye el material por aprender el cual debe, en primera instancia, ser de interés y significativo para el nuevo miembro. Esta herramienta de comunicación tiene que atraer, y cautivarlos. Por lo general cuentan con textos claros, fotos y formatos cómodos generando una buena impresión de la compañía. La identificación de los integrantes con su contenido genera un sentimiento de pertenencia.

Este manual en particular, de cuarenta y cuatro páginas, ofrece al nuevo integrante información relevante de la empresa, como su historia, la visión, la misión y los valores, de manera que puedan conocer e involucrarse con la cultura de la empresa. Asimismo, permite a los nuevos miembros cumplir de forma apropiada sus tareas ya que se especifican las obligaciones, responsabilidades, derechos y demás características que serán de interés y utilidad para ellos. Además se detallan las normas, políticas, seguridad e higiene existentes en la empresa. De esta manera, el aprendiz se va identificando con los atributos que sostiene McDonald's. La Guía, entonces, engloba el conjunto de instructivos que definen una manera de trabajar y comportarse dentro de la organización. Resulta interesante resaltar el orden y la estructura del contenido de la guía el cual se presenta organizado y en secuencias lógicas reflejando que en la empresa nada queda librado al azar.

Para el análisis de las imágenes más relevantes de la guía crew, se tomarán los aportes de Roland Barthes a fin de definir los aspectos principales de cada una de ellas.



En primera instancia el empleado de McDonald's se encuentra, en las páginas 4 y 5 de la guía, considerando el nivel denotativo, una combinación de fotografía y texto explicativo con tipografías grandes y claras. Con respecto a la fotografía, se muestra un joven de sexo masculino, sonriendo, vistiendo el uniforme de la institución. Asimismo, de fondo se puede apreciar a otro joven sentado en una mesa con el menú característico de McDonald's. Por último, se puede observar el isotipo de la empresa por encima del título que encabeza la página. A la derecha de esto, son legibles las palabras "visión", "misión" y "valores" dentro de círculos azules, bordeados de color amarillo, de distintos tamaños. Por último, hacia un costado de dichos círculos, se encuentra en comillas una frase de Ray Kroc.



Con respecto al plano de la connotación, puede decirse que la fotografía del empleado insinúa su satisfacción de pertenecer a una organización reconocida a nivel mundial como ser McDonald's. Resulta curioso destacar que ambos personajes incluidos en la imagen son jóvenes. Se deduce entonces que el espíritu de frescura, crecimiento y buena energía se pone en primer plano; así como también a los empleados de la empresa. Detrás de ellos, suceden una serie de factores. En otras palabras, si ellos desempeñan correctamente su labor, como consecuencia, continuarán atrayendo a los clientes. Con esto se pretende explicar que recae sobre los empleados de McDonald's, su buena predisposición y compromiso con el trabajo, el hecho de que el cliente decida optar por McDonald's como primera opción. Por ello, detrás del empleado sonriente, se encuentra otro joven consumiendo quien completaría entonces la materialización de uno de los objetivos principales de la empresa: que es que el cliente elija McDonald's.

En cuanto al texto, el juego de colores y formas hacen que el mismo resulte más atractivo y de ágil lectura. Su contenido trata de mostrar la importancia de la organización, y el beneficio de pertenecer a la misma. En primera instancia, como todo buen anfitrión, el texto da la bienvenida a los empleados al nuevo mundo al cual van a pertenecer y formar parte a partir de ese momento. Desde el comienzo se les habla como nuevo miembro del "equipo", es decir, ya son parte de la familia y mundo McDonald's. Esto mismo se ve reflejado en el título: *"Me encanta ser parte de McDonald's"* en donde queda resaltado el sentido de pertenencia e integridad que se pretende lograr desde el principio. Cabe destacar el verbo que se emplea ya que es un vocablo informal y al mismo tiempo apasionado. Se alienta el ingreso del nuevo empleado invitándolo desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso. En el primer párrafo se da contención al empleado por parte de la empresa. Se los hacen sentir que no están solos ni van a estar solos a lo largo de su trabajo. De esta forma la empresa, alienta: *"Cuenta con cada uno de nosotros cuando lo necesites. Vamos a estar ahí."* Resulta interesante señalar que desde el primer momento la comunicación con el empleado es informal y cercana. Es decir, en lugar de referirse al empleado de "usted", se lo trata de "vos" para achicar la brecha de la interlocución.

Los párrafos siguientes resumen las indicaciones e instrucciones que se encontrarán en la guía para el correcto desarrollo de las actividades de los empleados. Se le da lugar al empleado a confiar en sus colegas; a sentirse contenido por la empresa, y asimismo se destaca el valor del esfuerzo y la dedicación.

Ergo, este primer acercamiento con la guía, explica cómo una empresa líder de estas características, logra mantener el prestigio y reconocimiento adquirido ayudando al personal a crecer como personas y profesionales junto a ella.

Pues bien, ¿cómo se identifica la empresa y qué la diferencia del resto? La respuesta a este interrogante tiene relación con la visión, la misión y los valores institucionales promulgados por la empresa. Aparecen juntos por el simple hecho de que conforman los cimientos de su identidad. Como se mencionó previamente, éstos, están englobados en círculos; conforme la importancia, será el círculo de mayor o menor tamaño. No obstante sea cual fuere el protagonismo que poseen, el objetivo primordial de la compañía es que el empleado se apropie de estos tres pilares para construir y transmitir la esencia de McDonald's.

La visión, indicando qué es y hacia dónde se proyecta en McDonald's es: *"ser el lugar y la manera favorita de comer de nuestros clientes"*. Se pretende que el cliente considere como primera opción, concurrir a McDonald's. Para ello, se pone esmero en la ambientación para generar espacios cálidos, distendidos y familiares. Un lugar cómodo y atractivo, es aquel que contempla las necesidades y los deseos de cada comensal; como ser el caso de la empresa en cuestión. Sin embargo por más que el entorno cumpla con estas características, se encuentra incompleto si sus empleados no logran fusionarse en él. En otras palabras, la energía, el compromiso y el accionar de los empleados de McDonald's deben ser coherentes con el lugar para que éste adquiera su significado primitivo. Es por ello que cada local de McDonald's esta pensado en función de: los niños, las personas con capacidades especiales, los que gustan de una comida al aire libre, los que optan por un espacio menos bullicioso —como ser el McCafé—, y los que eligen una alternativa alegre y distendida a la hora de sentarse a la mesa. Por otra parte, se aspira a que el consumidor se vea también atraído por la comida que se ofrece. Los menús se ven integrados por un abanico de opciones, que contempla los hábitos alimenticios y culturales de cada región, y al mismo tiempo, la universalidad que caracteriza a los combos de McDonald's. La calidad, la frescura y la entrega casi inmediata de los alimentos encabezan la lista de prioridades. Siendo los empleados quienes efectúan las tareas de preparación y servicio de estos menús, recae nuevamente sobre sus espaldas, la responsabilidad de que esta comida se convierta en *"ser la manera favorita de comer de sus clientes"*.

Por consiguiente, en lo que respecta a la visión, se comprende que el lugar contempla a todo tipo de público e intenta ser un ambiente de encuentro y diversión. Al ser un restaurante que brinda comida rápida, accesible y de buena calidad, seduce a sus clientes de modo permanente.

La misión de McDonald's según se define en esta guía, es decir, la manera de alcanzar la meta es: *"nuestros locales serán el mejor lugar para que nuestros clientes disfruten un servicio rápido y amigable, deliciosa comida recién preparada en un ambiente limpio y acogedor y una experiencia agradable a un precio justo"*. Claro está que lo desarrollado anteriormente, se materializa con la misión. Reiterando entonces que los empleados serán los responsables de plasmarla. En ellos se encuentra latente, la posibilidad de que el cliente vuelva y elija el restaurante una y otra vez. En ellos se engloba el objetivo de generar un ambiente limpio y acogedor para que el cliente vivencie una experiencia agradable.

En cuanto a los valores según la empresa, las características personales que deben ser compartidas por los integrantes, son las siguientes: *excelencia, pasión, liderazgo, compromiso, perseverancia, integridad, trabajo en equipo, comunicación, diversión y confianza"*. Cada empleado debe apropiarse de estas cualidades, para reflejar los valores de la empresa en la comunidad. Por ello en la guía se encuentran explicados de manera concreta y concisa cada uno de los valores. Se deduce entonces que el fin de McDonald's es generar una fuerte cultura corporativa que se sustente en valores sólidos y claros. De ahí la importancia de explicar, elegir y transmitir dichas características para generar una fuerte identidad empresarial.

Se considera a la comunicación interna como una herramienta fundamental que incita la cultura corporativa. Por consiguiente la difusión y lectura de esta guía ayuda a los empleados a crecer profesional y personalmente. Sin embargo, no garantiza que todos los empleados logren adaptarse y apropiarse de estos valores. En tal caso, si esto llegase a suceder, el empleado deberá abandonar la institución ya que al aislarse de los mismos queda fuera de la cultura corporativa.

Para concluir una cita de Ray Kroc, el responsable y creador del universo McDonald's, invita a la reflexión. Resuena en cada uno de los empleados: *"Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos"*. Una vez más, se devela la unión y el compromiso que debe existir para funcionar como un equipo. Se hace hincapié en la idea de que el trabajo conjunto no sólo divisa con mayor rapidez los objetivos comunes, sino que brinda gran satisfacción a nivel corporativo y personal; ya que cada miembro es considerado una pieza fundamental del engranaje.

Para finalizar el análisis de estas primeras páginas, en términos de Barthes, puede decirse que la relación que existe entre el texto y la imagen resaltan la función de anclaje, es decir, existe una relación directa entre el título *"Me encanta ser parte de McDonald's"* y la fotografía.

La Guía continúa, con un breve pantallazo del nacimiento de la empresa. Denotativamente el lector se encuentra con fotografías a color y en blanco y negro. Observándose los primeros locales de McDonald's, un cocinero empaquetando hamburguesas y, finalmente, la foto del fundador de McDonald's. Por sobre ésta, nuevamente aparece el isotopotipo con el mismo tamaño que en la página anterior. En cuanto al texto, se describen los inicios de la organización haciendo mención a los hermanos Richard (Dick) y Maurice (Mac) McDonald y se enumeran tres ítems que detallan curiosidades relacionadas con la empresa.

el comienzo

Richard (Dick) y Maurice (Mac) McDonald comenzaron el negocio de comida rápida Automatiz poco antes de la segunda guerra Mundial con la inauguración de su local en San Bernardino, California. Su primer menú incluía hamburguesas a \$10 centavos, papas fritas, bebidas y otros productos estándar.

En 1954, Ray A. Kroc, distribuidor exclusivo de Multimix (batidores de helado), se reunió con los hermanos McDonald para hablar sobre la necesidad de modificar los equipos. Cuando visitó al local, quedó asombrado por la calidad del servicio a sus clientes y reconoció inmediatamente las posibilidades que ofrecía el sistema. De esta forma, convenció a Dick y Mac, para que le permitieran obtener los derechos exclusivos de licencia.

En el año 1960, Ray Kroc abrió el primer establecimiento en San Francisco, Bay Area. En 1961 la Corporación fundada por Ray Kroc adquirió todos los derechos del sistema McDonald's de los hermanos Dick y Mac.

Ray Kroc
Nuestro Fundador

- A los 52 años, Ray Kroc invirtió los ahorros de toda su vida para fundar McDonald's, la empresa líder en servicio rápido de comidas en todo el mundo.
- Después de Papá Noel, Ronald McDonald es el segundo personaje más reconocido en todo el mundo. Su primera aparición en TV fue en 1963.
- Casi 50 millones de personas comen por día en los 30,000 locales de McDonald's distribuidos en más de 119 países.

En cuanto a la connotación, puede decirse que es interesante el juego de las fotografías en color versus blanco y negro. Por una parte, aquellas fotografías en blanco y negro remontan a décadas pasadas, como ser la de los '50 quien fue protagonista de la inauguración de McDonald's. Se considera que este material es útil para describir la trayectoria de la empresa; los años vividos, dejaron huellas materiales

que hoy permiten a los empleados de McDonald's apreciar cómo fue evolucionando a través del tiempo. Particularmente, la fotografía del fundador de McDonald's, identifica a los new comers, las raíces de la empresa en carne y hueso. Es decir, que los lectores conocen al responsable y creador de la empresa a la cual hoy pertenecen.

A medida que el lector se familiariza con el texto, comienza a imaginar aquello que se relata.

"El comienzo" describe justamente eso; cómo y cuándo surgió esta empresa. Se considera interesante mencionar que "su primer menú incluía hamburguesas a 10 centavos, papas fritas, batidos y otros productos estándar". Frente a estas palabras, también se encuentran indicios de la evolución de la empresa a través de la historia. ¿A qué se pretende llegar con este argumento? A que McDonald's fue inaugurado bajo un marco histórico determinado, y que hoy en día las circunstancias de esta gran empresa fueron cambiando, adaptándose a esos cambios económicos y a las demandas de la sociedad. Por ello, hoy por hoy, ninguna hamburguesa cuesta diez centavos, sino que su precio se fija conforme a los mercados activos y actuales. Entonces, queda en evidencia que no solamente las fotografías marcan un recorrido histórico, sino que, el texto posee vestigios de esto.

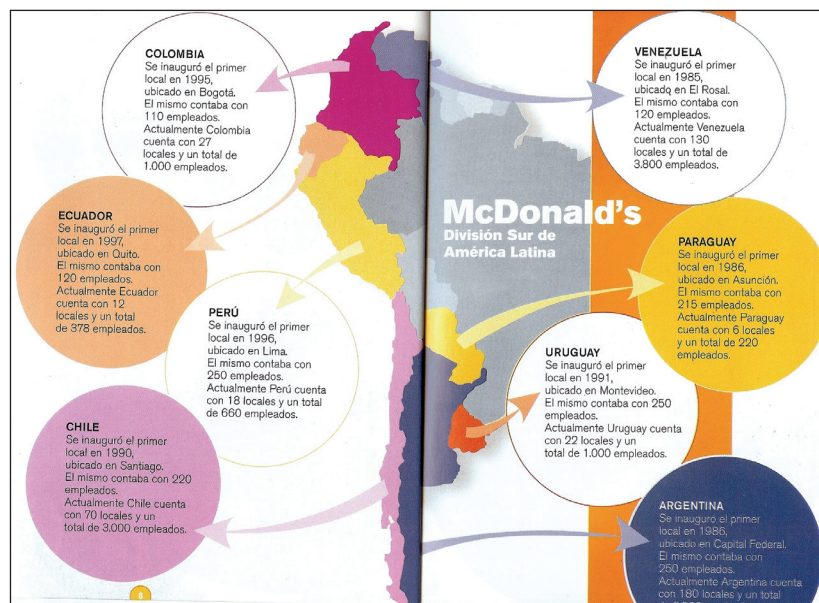
Luego de la introducción a la historia de McDonald's, se detallan tres particularidades que brindando información y estadísticas conducen al lector por el camino de la sorpresa y la admiración.

La primera frase hace referencia a Ray Kroc y a su valentía y visión. "A los 52 años... invirtió los ahorros de toda su vida para fundar McDonald's" muestra el riesgo que tomó, apostando y comprometiéndose de lleno, con un proyecto que imaginó exitoso. Sin duda alguna no fracasó, su proyecto primitivo se convirtió en un éxito rotundo, de gran trayectoria y aval. De esta manera, Ray Kroc se convierte en pionero en materia de comida rápida.

Como esta frase, continúan las siguientes: "Después de Papá Noel, Ronald McDonald es el segundo personaje más reconocido en todo el mundo" y "casi 50 millones de personas comen por día en los 30.000 locales de McDonald's distribuidos en más de 119 países", ¿Nos invitan a pensar que McDonald's no tiene límites? ¿O simplemente resaltan la universalidad de la empresa? Sin duda alguna, reflejan la magnitud y la llegada social que posee la empresa en los diferentes países, a lo largo y a lo ancho del planeta. Pues entonces, los límites geográficos se destiñen frente a estas hamburguesas tan reconocidas y valoradas por las distintas culturas.

Nuevamente, la función de anclaje planteada por Barthes subyace en estas páginas analizadas.

Continuando con la presentación de la empresa, el lector encuentra un mapa de la División Sur de América Latina. Siendo analizado éste denotativamente, se destaca: una paleta de colores variados que demarcan los límites entre las regiones; flechas curvas con direcciones claras; y círculos que engloban a los distintos países que forman parte del "universo" McDonald's; como ser: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Es preciso resaltar, que el contenido que brindan éstos últimos, es información fidedigna, que refleja, no sólo el detalle de la primera aparición de McDonald's en dicho país, sino su paradero actual. Una vez más, la tipografía y la redacción elegida, son de fácil lectura y acceso, encontrándose el nombre de la empresa en mayor tamaño y como epicentro común entre las regiones.



Analizando la información que proveen las páginas mencionadas, reflejan, en mayor medida, el crecimiento que sufrió McDonald's en dicha división. El primer local inaugurado en América del Sur, fue en Venezuela en el año 1985; y durante los doce años sucesivos, la propagación de locales en esta área se fue acrecentando. En la actualidad, McDonald's cuenta con más de 365 locales, y 19.500 empleados en lo que respecta a dicha región. Por ello, se comprende, que la empresa ha recorrido un extenso camino, acompañado de evolución y solidificación a nivel internacional. Con ello se pretende reconocer la capacidad de adaptación y adecuación que McDonald's tiene para con las culturas, costumbres, y creencias de cada país. Por consiguiente, se percibe que la intención de la información brindada, no sólo es la de comunicar; sino la de sorprender y demostrar que el prestigio de la empresa cuenta con el aval de la trayectoria y la continua expansión. Ergo, a nivel connotativo, se pretende concretar este objetivo; pertenecer a McDonald's se torna fascinante, ya que representa conformar una red mundial, entrelazada con vínculos concretos y dinámicos.

A continuación las siguientes cuatro páginas de la guía reflejan la responsabilidad y los aportes que realiza McDonald's de acuerdo a las enseñanzas de Ray Kroc quien afirma: "Tenemos la obligación de devolver algo a la comunidad que nos da tanto". De ahí el compromiso de la empresa mediante la integración de personas con discapacidad, el medio ambiente y la Fundación Infantil Ronald McDonald. Se les transmite a los empleados el comportamiento de la empresa para que tomen conciencia de la importancia que tiene la sociedad para ésta. Antes de entrar en detalle de las obligaciones, tareas, uniforme y demás aspectos propio del empleado, se les comunica e informa acerca de aquellas acciones que realiza la empresa dentro de la sociedad.

Cabe destacar las páginas catorce y quince de la guía. Teniendo en cuenta el aspecto denotativo, se observa en un primer plano el rostro de una joven sonriendo, ocupando casi la totalidad de la página catorce. Viste una de las prendas del uniforme: la camisa y lleva un micrófono su cabeza. A la derecha de esta imagen, figura una vez más, el isologotipo de la empresa en un tamaño menor que la fotografía en cuestión. En cuanto al título y al texto, se utiliza un tamaño de letra mayor para lo que se quiere destacar como ser "*Me encanta sonreír*" y "*hablamos 120 idiomas sin decir una sola palabra*". El texto, por otra parte, se presenta en un tamaño menor y en otro color.

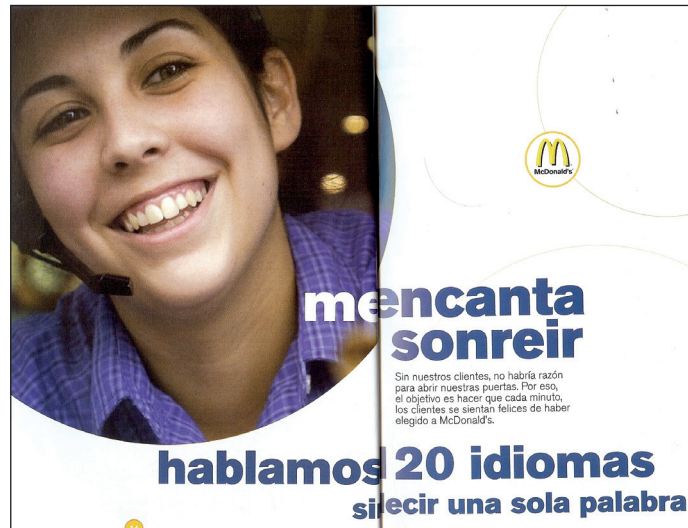
De acuerdo a la connotación, esta fotografía llama la atención por su tamaño. Representa la juventud que caracteriza a la empresa. Centrándose en los empleados, es decir el público interno de la empresa, cabe destacar que McDonald's busca personas de corta edad creando de esta manera un ambiente juvenil y divertido. Esta joven refleja lo que expresa el título "*Me encanta sonreír*". Transmite alegría, felicidad y bienestar de pertenecer a la empresa. La fotografía habla por sí sola. Esta contenta y satisfecha con su trabajo.

McDonald's inculca constantemente a los empleados, la idea de sonreír, de mostrarse a gusto con lo que hacen brindando buena atención y servicio a los clientes. Esto se ve reflejado en el texto: "*sin nuestros clientes no habría razón para abrir nuestras puertas. Por eso, el objetivo es hacer que cada minuto, los clientes se sientan felices de haber elegido McDonald's*". Se aclara que los clientes son la razón, el motivo por el cual el negocio sigue funcionando pero los responsables de que esto suceda son los empleados, quienes transmiten a ellos ese agrado y satisfacción de haber elegido McDonald's.

Continuando con la misma idea, la frase "*hablamos 120 idiomas sin decir una sola palabra*" hace referencia a la forma de comunicarse que tiene la empresa. Aquí las palabras carecen de sentido; esto tiene que ver con la comunicación no verbal, es decir, no importa el país en donde uno esté, no importa la lengua o el idioma, una sonrisa lo dice todo. Los gestos, las miradas, la expresión del rostro hace sentir al cliente único y especial. Permanentemente se les aclara a los empleados que de ellos depende que el cliente vuelva.

McDonald's es una empresa que pretende abarcar un abanico de culturas, ampliando su mercado a través de la inauguración en distintas regiones; pero brindando en cada una de ellas el mismo servicio. Las sonrisas comunican en más de 120 países la visión, misión y los valores de la empresa. Se resalta la universalidad del gesto, la cual esta entrelazada con la universalidad de la empresa. La búsqueda permanente de un lenguaje verbal apuntado hacia la simplicidad y frescura, una comunicación genuinamente humana: los gestos. Por encima de los vocablos, se prioriza al cuerpo como emisor de identidad empresarial; en otras palabras, se busca conquistar al cliente con una sonrisa radiante que los invite a interactuar en un ambiente acogedor, y una mirada cálida que les brinde un respaldo de confianza y tranquilidad.

Aquí, una vez más, se da la función de anclaje ya que nuevamente el título *“Me encanta sonreír”* condice con la imagen (mujer en primer plano sonriendo), es decir, se complementan.



A continuación, se describe la filosofía de McDonald's. Deja en claro su simpleza y sencillez pero se requiere de la energía y voluntad de cada miembro del equipo para ponerla en práctica. *“El secreto para lograr nuestro objetivo de ser líderes y satisfacer al cliente es brindar la mejor Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (C,S,L,yV).”*

Desde el punto de vista denotativo, se puede visualizar un titular y un copete que invitan a observar parte del texto que aparece plasmado en cuatro círculos de color azul y perímetro amarillo. Cada círculo lleva de fondo la inicial del principio al que hace referencia. Es decir, en el círculo correspondiente a explicar la *“Calidad”*, figura de fondo y por detrás como gota de agua del texto la letra *“C”*, y así sucesivamente con los otros tres (Servicio con la *“S”*, Limpieza con la *“L”* y Valor con la *“V”*). Asimismo, se observan tres fotografías que muestran a dos empleados de McDonald's realizando tareas cotidianas de su trabajo, es decir, una empleada de sexo femenino con una bandeja en la mano y, un empleado de sexo masculino realizando tareas de limpieza. Por otra parte, se puede observar un paquete de papas fritas característico de McDonald's, sujetado por una mano.

calidad, servicio, limpieza y valor

Nuestra filosofía es realmente muy simple, pero ponerla en práctica requiere el mejor esfuerzo de cada miembro del equipo. El secreto para lograr nuestro objetivo de ser líderes y satisfacer al cliente es brindar la mejor Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (C.S.L.yV).

CALIDAD

La Calidad de McDonald's es internacionalmente conocida. Usamos los mejores productos del mercado y las más modernas fórmulas desarrolladas para el tratamiento y conservación de los alimentos. Revisa siempre los productos que prepares o sirvas. Si no están en buen estado, no los utilices y comunícalos a tu superior inmediato. La calidad también está determinada por la forma en que manipulas los alimentos, debes tener mucho cuidado y seguir los procedimientos de preparación e higiene correctamente para mantener nuestros altos estándares.



LIMPIEZA

La Limpieza es como un imán para atraer a nuestros clientes. Nuestros locales deben estar siempre impecables, tanto por fuera como por dentro. Lo no es acaso lo que nuestros clientes esperan? Solo con tu esfuerzo y dedicación será posible. Lograr espacios limpios y relucientes es el compromiso con nuestros clientes y todos debemos ocuparnos de que siempre luzcan así.



SERVICIO

La Calidad no es suficiente sin un Servicio rápido, exacto y amable. Una sonrisa tiene el mismo efecto que la mejor comida para hacer que nuestro cliente vuelva. Se trata de hacer sentir a cada cliente como un invitado especial. El cliente aprecia tanto la cortesía como la rapidez. Sabemos que es difícil lograr ambas cosas al mismo tiempo, pero eso es precisamente lo que hace de McDonald's un lugar único.



VALOR

Es la experiencia total que nuestros clientes reciben en los locales McDonald's. Comida de calidad, con un servicio rápido y amable, en un lugar limpio y a un precio justo. Esto es lo que nuestros clientes vienen a buscar a McDonald's y es lo que nos hace líderes en el servicio rápido de comidas.

Desde el punto de vista de la connotación, si se analiza el título “*calidad, servicio, limpieza y valor*” se puede decir que tiene una correlación directa con las imágenes que se muestran. De esta manera, se hace presente una vez más la función de anclaje. El texto que aparece reflejado en los círculos correspondientes trata de resaltar la importancia y los valores con lo que McDonald’s trabaja día a día para cumplir con su filosofía empresarial. Cada uno de ellos hace imaginar lo que se está leyendo; al igual que suceden con el titular y el copete.

Por otro lado, puede decirse que las imágenes muestran diferentes actividades cotidianas que se realizan en McDonald’s, tratando de inducir que todas las actividades realizadas son importantes y hacen al conjunto de la organización. La imagen del envase de papas fritas complementa al texto de “Calidad”, además al ser sujetado con la mano de un empleado da la impresión que una vez que está listo para consumir, rápidamente deben entregárselo al cliente cumpliendo con la idea de “comida rápida”. El concepto de calidad y fast-food se asocian en esta imagen en el hecho de que sólo figura un envase sobre la rejilla de productos a entregar. Esto da sensación de movimiento y dinamismo en la entrega de los productos. De ahí la importancia del segundo principio: “Servicio”. De nada sirve contar con los mejores productos y su excelente calidad si no hay en la empresa un servicio “*rápido, exacto y amable*”. La imagen de la empleada sujetando una bandeja con un combo característico de la empresa el cual incluye un vaso de gaseosa, un paquete de papas fritas y una hamburguesa refleja el brindar y satisfacer a los clientes, sonriendo y mostrándose alegres, haciéndolos sentir únicos y especiales para que los mismos vuelvan al lugar. Uno de los objetivos fundamentales, o quizás el más importante, es que el cliente VUELVA. Convertirse en una especie de necesidad. Esto se logra a través del trato hacia el cliente, ofreciendo los mejores productos con la mejor calidad y en el menor tiempo posible. El “*hacer cultural*” y el “*hacer técnico*” se ponen especialmente en evidencia en la venta de servicios, en la operación y la gestión que implica un cara a cara o una relación personalizada con el cliente. “Servicio” es substancialmente comunicación, relación interpersonal. El servicio es acción y comunicación al mismo tiempo, y a través de él, el público extrae los valores y los atributos de un modo de ser y de hacer de la empresa.

A continuación, se observa la imagen del empleado realizando las tareas de limpieza mientras las personas se encuentran en el lugar consumiendo. Detrás del empleado se pueden visualizar mesas con comensales y al mismo tiempo el empleado limpiando cerca de una de ellas en donde hay una silla especial para bebés. Da la impresión que el bebé arrojó o se le cayó algo al piso y rápidamente un empleado colocó el cartel de “cuidado, piso mojado” comenzando a fregar y limpiar el piso. Los establecimientos deben estar siempre perfectamente limpios siguiendo como prioridad las mesas, las sillas, los baños, los tachos, los pisos, los vidrios, los canteros, etc. Es fundamental para la limpieza, las manos limpias e higienizadas, el pelo corto o recogido, las uñas cortas y limpias, no usar anillos o pulseras, y los hombres deben tener la barba afeitada. Algo limpio, es algo libre de suciedad visible. Se resalta el hecho de que la tarea de limpieza, tan socialmente arraigada al rol de la mujer, sea realizada por un empleado de sexo masculino. De esta manera se hace hincapié en los conceptos de igualdad de género.

Además, de cierta manera se impone el concepto de “equipo”, de manera tal que todas las actividades se llevan a cabo en el mismo momento y se sincronizan para funcionar lo mejor posible como institución.

Todo esto va conformando la *imagen mental* que el público tiene de la organización. Esta imagen que la gente tiene del sistema McDonald’s, no es otra cosa que la imagen que tiene del empleado que los está atendiendo. Eso es McDonald’s para la gente. El valor que tiene un empleado conforma la imagen de lo que quiere ofrecer McDonald’s como empresa a sus clientes. En verdad McDonald’s es una empresa que funciona a través de la atención que brinda a su clientela.

En razón de lo expuesto, se puede observar que todos los círculos que hacen mención a cada uno de los principios que sostiene McDonald’s se encuentran unidos, ya sea superponiéndose una parte de la circunferencia o con una línea amarilla que los une ópticamente de forma secuencial. De esta forma, se intenta enfatizar la idea de que la excelente atención al cliente es consecuencia de la buena ejecución de cada uno de estos principios en el conjunto.

En consecuencia, para cumplir con estos principios todos los crew, deben alinearse con los objetivos y la estrategia del negocio, es decir, ir todos en la misma dirección. McDonald’s pretende ser reconocido de forma positiva por la mayor cantidad de gente posible. Para ser pensado como un lugar interesante, atractivo, dinámico, divertido y cultural se deben cumplir éstos principios.

Continuando con el análisis de la guía, en un sentido literal, en esta página, se puede apreciar una fotografía en donde aparecen cinco empleados de una sucursal de McDonald’s sonriendo. Cuatro de ellos comparten un mismo uniforme mientras que uno de ellos se destaca por utilizar uno diferente al resto. En la foto se resalta la prolijidad en el uniforme de cada empleado. Del lado derecho de la fotografía se

resalta la frase “*Trabajo en equipo*”, teniendo las palabras “trabajo” y “equipo” con una tipografía de mayor grosor. Asimismo, figuran otras características que hacen al funcionamiento de McDonald’s, como ser “*diversidad*”, “*individualidad*”, “*crear oportunidades*” y “*oportunidades de aprendizaje*”. Las iniciales de cada una se encuentran más grandes que el resto de las letras y dentro de un círculo de color amarillo. El isologotipo de la empresa también se hace presente en esta página colocándose en el margen inferior derecho.



A nivel subjetivo, se muestran sonriendo y en pose de equipo tres personas por delante y dos por detrás. No es una fotografía tomada al azar sino que se pensó y se armó con el fin de resaltar la idea del “*trabajo en equipo*”. La figura del gerente no se ve como algo frío y distante sino todo lo contrario, ya que se puede observar que existe contacto físico entre él y la empleada que se encuentra a su lado. La cercanía es evidente en todo sentido. Por más escala jerárquica, roles y tareas a desarrollar todos deben ayudarse mutuamente y trabajar como un verdadero equipo y así reflejar el compañerismo que existe entre ellos.

Aquellas características que figuran alrededor de la fotografía tratan de afianzar lo que se puede observar en la imagen. Es lo que se quiere inculcar al personal de la empresa. Se puede observar que se da la diversidad de género en el personal, ya que en la fotografía no son todos hombres sino que aparece una mujer, la cual se encuentra en el centro de la misma. De esta manera, McDonald’s se muestra como una empresa en donde cualquier persona puede desarrollar una tarea sin importar su género o capacidad. El trabajo en equipo, ocupa siempre el primer plano; trabajar juntos aflora el potencial y mejora los resultados. En consecuencia, el factor humano nunca queda relegado. De todas maneras, se destaca la individualidad de cada uno de sus integrantes. Cada empleado tiene un rol tan importante y fundamental que hacen al buen funcionamiento de todo el conjunto. Cada ser individual es contemplado dentro del conjunto -por ser único y especial- y al mismo tiempo ese conjunto que integran éstos individuos se ve enriquecido por su diversidad.

El “*trabajo en equipo*”, mencionándolo explícitamente, claro y más grande en relación al resto, intenta reflejar que las personas deben interactuar, cooperar y formar una unidad que supere la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Actuando en conjunto, es importante que los empleados se muestren cómodos, contenidos y orgullosos de pertenecer a la empresa. Una buena comunicación dentro del equipo es fundamental para su correcto desempeño. Dentro del mismo, tal como se puede observar en la fotografía, debe existir alguien que se diferencie o se destaque del resto, siendo éste el líder. Es por tal motivo que el gerente usa otro uniforme de acuerdo a la jerarquía que le fue otorgada.

Otro de los aspectos que figuran alrededor de la imagen es “*crear oportunidades*”. Esto demuestra que cada empleado tiene la oportunidad de crecer tanto profesional como humanamente dentro de la empresa. En cuanto a “*oportunidad de aprendizaje*”, se puede decir que hace alusión a que todos los integrantes cuentan con las mismas posibilidades de formarse o instruirse. McDonald’s se muestra como

un lugar donde, a través del trabajo, las personas tienen la oportunidad de aprender diariamente y así, adquirir nuevos conocimientos y experiencias. La idea de aprender y formarse aumenta la producción. La organización debe ser considerada como un espacio humanamente reconocido teniendo en cuenta que difícilmente nos movemos y actuamos aislados. Se resalta la capacidad del hombre de incorporar permanentemente conocimientos y asimilarlos.

Las páginas siguientes muestran una relación cercana con la anterior. Aquí se destacan principalmente las palabras *“personalidad”, “energía”, “actitud”* siendo las mismas de color amarillo o violeta. A modo de subtítulo de cada una de las palabras destacadas figura una oración explicativa de cada uno de estos atributos. Tal es el caso del atributo *“personalidad”* acompañado por el subtítulo explicativo: *“tu personalidad es lo que te hace único”*. Éstos explican lo que se logra con cada uno de estos atributos. El último cuarto de página esta dividido por una delgada línea amarilla. En este espacio figura la frase *“lo tienes nosotros lo queremos, estamos contentos de tener gente como tu en McDonald’s”*. Asimismo, aparecen tres imágenes, una mostrando un cartel de McDonald’s con la “M” característica de la empresa, el rostro de una empleada y por último, el torso de un empleado con uno de sus puños cerrados. El isologotipo de la empresa se encuentra, en esta página, en el margen inferior izquierdo.

Por medio de estas palabras e imágenes se alienta al empleado, se trata de familiarizarlo con la empresa. Se resaltan diferentes conceptos con el objetivo de hacer saber que, aquellos empleados que cumplan con tales características, podrán formar parte de la organización y la empresa estará satisfecha de contar con ellos. Se comprende el porqué de la división de esta página mediante la línea amarilla. El conjunto de características o atributos enumerados en la parte superior resumen lo que la empresa necesita de una persona. Operan como pautas, como requisitos. Quedan plasmados estos requerimientos de ingreso a la empresa. Son condiciones para trabajar en McDonald’s, el empleado debe contar con estas cualidades. Se intenta transmitir el mensaje de que los equipos tienen energía, vitalidad, son dinámicos, crecen y se desarrollan. A través de estos términos, se estimula al nuevo empleado y se le da la bienvenida a través de palabras de aliento, que lo hacen sentir parte de un “lugar ideal” del cual formar parte. Se hacen presentes los conceptos de trabajo y convivencia a través de mensajes alentadores.

Por otro lado, una vez más se muestran las facciones de la cara de una empleada de McDonald’s de sexo femenino sonriendo. En este caso en particular lleva puesto el gorro perteneciente al sector del McCafé.

Por último, la fotografía que se encuentra en el margen inferior derecho, muestra a un joven de sexo masculino vistiendo el uniforme de la institución con uno de sus puños de la mano cerrado. Éste, es un símbolo de victoria, de triunfo por cumplir con los requisitos solicitados por la organización como condición básica para ingresar a trabajar. Al cumplir con estas condiciones, el joven se muestra contento de pertenecer y lo demuestra a través de sus gestos.

personalidad ²¹
tu personalidad es lo que te hace único

energía
tu energía tiene la velocidad y el buen humor

actitud
tu actitud hace que los clientes se sientan bienvenidos

lo tienes
nosotros lo queremos
estamos contentos de tener gente como tu en McDonald's

Dentro de la empresa, los empleados reciben la denominación de *Crew*⁹. Ellos son el medio de comunicación más poderoso y focalizado. Denotativamente en esta página de la guía, se observa que el título y el texto se encuentran en diferentes colores y hacen mención a cuestiones relacionadas con la presencia del empleado en la empresa. Se observa el isologotipo dentro de un círculo amarillo y dos fotografías en las que aparecen empleados de la empresa. En una aparece un sólo empleado de sexo masculino vistiendo la camisa, el gorro y la insignia con su nombre y en la otra se observan cinco empleados, cuatro de ellos sujetando al quinto, también vistiendo el uniforme de la empresa.

Connotativamente, tal como lo indica el título un empleado debe tener *“buena presencia”*. El cuerpo habla, tiene un lenguaje muy sutil. Un buen aspecto hace mucho por la imagen general del lugar. Por eso se exige que quienes trabajan en McDonald's reflejen en ellos lo mismo que el lugar: prolijidad y pulcritud.

El uniforme transmite, *“le cuenta a los clientes”*: *“Yo soy un Crew de McDonald's. Yo represento una marca que tú conoces y en la cual confías. Yo tengo las habilidades, el conocimiento y la capacidad para servirte una excelente comida con un servicio de primera”*. El uniforme también tiene que ver con la jerarquía y el rol que ocupan dentro del local. De esta manera, los gerentes no utilizan el mismo uniforme que los Crew pudiéndose identificar a simple vista. La realidad es que el que está comunicando es el empleado que está frente al público. Es él quien sabe, o debería saber más acerca de lo que está pasando, hablando de comunicaciones internas. Es el empleado que está en contacto con el público. Los empleados tienen relación directa con la imagen que generan. Son el nexo con los clientes, como públicos externos. La imagen del empleado agarrando la insignia con su nombre refleja cómo esta persona cumple con los requisitos de estar prolijo usando en las horas de trabajo el uniforme propio del establecimiento. El *“ponerse la camiseta”* ayuda a que se sientan parte de la empresa, y así, asuman los valores y principios promulgados por la empresa. Entonces, ¿cuál es la indumentaria correspondiente que deben utilizar los empleados? Una gorra, una insignia con su nombre, pantalón azul oscuro, cinturón y camisa rayada o lisa, dependiendo el cargo. Las mujeres utilizan el pelo recogido sin excepción y en algunos casos utilizan una gorra.

La segunda fotografía en donde se observan a cinco empleados tiene relación directa con el texto y el título *“equipo Crew”*. Aquí queda plasmada la idea de *“equipo”*, ser más que la suma de las partes. Afirman que el empleado no está solo ni lo va a estar a lo largo del trabajo. Precisamente el texto aclara *“los crew desarrollan sus tareas todos juntos”*. Se necesitan mutuamente y cuentan con la ayuda de la gerencia, en caso de ser necesario. De esta manera, queda clara la importancia del capital humano dentro de una organización.

Ahora bien, son los empleados los responsables de transmitir la *esencia de la empresa*. Sin embargo, los recursos para realizar el trabajo forma parte del compromiso que tiene la empresa con ellos, como por ejemplo, que los *crew* tengan la ropa apropiada para trabajar.

buena presencia

tu uniforme le cuenta a nuestros clientes.

Yo soy un Crew de McDonald's. Yo represento a una marca que tú conoces y en la cual confías. Yo tengo las habilidades, el conocimiento y la capacidad para servirte una excelente comida con un servicio de primera.

Los Gerentes y los Crew usan diferentes uniformes para que los clientes puedan identificarlos.

uniforme Crew:

- Gorra
- Insignia con tu nombre
- Pantalón
- Cinturón
- Camisa

En caso de dejar de pertenecer a la empresa recordá entregar el uniforme completo en el local.






equipo Crew

Los Crew desarrollan sus tareas todos juntos. Podrás contar con la ayuda de otros Crew y de la Gerencia. Y otros necesitarán tu apoyo. Los Crew tienen diversas tareas: preparar nuestros productos, atender a los clientes y mantener limpios nuestros locales.

⁹ El término Crew hace referencia al miembro del equipo. En inglés significa tripulación. El *Crew* ocupa la posición más baja en la escala jerárquica de la empresa.

Focalizando la atención en la página que le continúa a esta última, denotativamente, se puede observar que el título y el texto se presentan en diferentes colores, tipografías y tamaños. La frase *“nuestra gente”* no sólo presenta otro color sino también otro tamaño en relación al resto. Se pueden apreciar dos fotografías circulares. En cada caso se muestran a tres empleados de la empresa. En una fotografía se observan tres mujeres cumpliendo con las tareas de servicio del McCafé mientras que en la otra fotografía se observan a dos hombres y una mujer sonriendo con el logo del McCafé en la pared. Asimismo se hace presente una vez más el isologotipo de la empresa en el costado inferior de la primera página. Debajo de las imágenes circulares se puede apreciar el texto en dos párrafos en donde se especifican claramente cuáles serán las funciones de los futuros empleados.

buena presencia

tu uniforme le cuenta a nuestros clientes:

Yo soy un Crew de McDonald's. Yo represento a una marca que tú conoces y en la cual confías. Yo tengo las habilidades, el conocimiento y la capacidad para servirte una excelente comida con un servicio de primera.

Los Gerentes y los Crew usan diferentes uniformes para que los clientes puedan identificarlos.

uniforme Crew:

- Gorra
- Insignia con tu nombre
- Pantalón
- Cinturón
- Camisa

En caso de dejar de pertenecer a la empresa recordará entregar el uniforme completo en el local.







equipo Crew

Los Crew desarrollan sus tareas todos juntos. Podrás contar con la ayuda de otros Crew y de la Gerencia. Y otros necesitarán tu apoyo. Los Crew tienen diversas tareas: preparar nuestros productos, atender a los clientes y mantener limpios nuestros locales.

Pues bien, connotativamente puede decirse lo siguiente. No todas las personas son iguales, ni le gustan las mismas cosas. A partir de este concepto McDonald's ejemplifica afirmando que *“tus compañeros Crew pueden ser muy distintos, pero todos eligieron ser parte de McDonald's”*. Pertenecer y trabajar para la misma empresa los une, más allá de sus diferencias, gustos, costumbres y preferencias. Se destaca la idea de pertenencia a pesar de las diferencias étnicas, sociales, educativas, religiosas o económicas. A la hora de trabajar comparten un mismo objetivo, tienen algo en común y son parte de lo mismo. Hace hincapié en lo que viene transmitiendo la empresa hace años que es la diversidad unida para trabajar conjuntamente como una gran familia.

Asimismo, se enumeran las tareas que tendrá que desarrollar el empleado como parte del equipo, aquellas funciones que requiere el puesto, es decir, las labores que están a cargo del empleado. Se describe con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el empleado.

Se resalta el concepto de Crew Anfitrión o Personal de Atención al cliente. Éste es exclusivamente para aquellos crew que tienen trato directo con los clientes. Se espera que siempre, a toda hora y en todo momento, ofrezcan la mejor sonrisa y toda la predisposición para recibir y asistir a los clientes como lo que pretenden que sean: *“invitados de honor en nuestros locales”*. Cada empleado contribuye de forma única al éxito de McDonald's. Se debe identificar, captar y fidelizar a cada integrante de la empresa para que éste lo transmita al público externo.

Cuando un empleado se incorpora a la dinámica de McDonald's, se lo capacita, se le comunican aspectos importantes relacionados al trabajo desde el primer momento. Ante todo se quiere que sean hábiles y desenvueltos, es decir, dinámicos.

Nuevamente, las fotografías reafirman el texto lingüístico dándose la función de anclaje desarrollada por Barthes. Efectivamente dan soporte al texto mencionado, son empleados de la empresa McDonald's. Este recurso de repetir en imágenes lo que se dice con el texto pone de manifiesto que es lo que busca la empresa, reflejar cuán importante es su personal para ellos.

Continuando el análisis de la guía crew, en este caso en la página de la izquierda predomina el título el cual anticipa la temática del mismo: las “responsabilidades básicas” del empleo. El título y el subtítulo respetan los colores institucionales. Se establecieron ciertas normas que deben cumplirse generando de esta manera un buen clima de trabajo. Se listan ocho ítems que deben ser tenidos en cuenta por los empleados. Por otro lado, figuran dos fotografías circulares. En una de ellas, de mayor tamaño, se observa en primer plano el rostro de una empleada ocupando tareas en el sector del McCafé de acuerdo al color y accesorios de su vestimenta. La mujer sonríe y lleva puesto el gorro correspondiente, una camisa blanca con un moño y un chaleco. Detrás de la mujer figura un banner del McCafé en donde se pueden apreciar los diferentes sabores de cafés que se ofrecen. Del lado izquierdo a esta fotografía figura en un primer plano, destacándose sólo el moño. El isologotipo de la empresa aparece nuevamente, pero en este caso, en el centro de las páginas.

responsabilidades básicas

con el objetivo de crear un ambiente de armonía y buenas relaciones interpersonales, hemos establecido ciertas normas a cumplir.



- Deberás estar listo y preparado con tu uniforme para iniciar la jornada.
- Todos los días deberás marcar asistencia en el reloj (con tarjeta o manualmente), tanto para el inicio (con el uniforme completo) como para el fin del turno (horario de salida). No debes marcar otra tarjeta que no sea la tuya; en caso de que te equivoques, deberás informarlo al Gerente de tu local inmediatamente. Es de carácter obligatorio registrar la entrada y la salida en el reloj fichador.
- Todo el equipo debe usar su identificación (Name/Portanombres) a la derecha de la camisa, a la misma altura de la M de McDonald's.
- Debes leer todos los días las carteleras del local porque allí encontrarás novedades e información importante para ti. No modifies ni alteres los anuncios o comunicados presentados en ellas. Tampoco debes colocar ningún aviso sin la debida autorización de la Gerencia.
- El teléfono es sólo para uso comercial, no para llamadas personales, y debe ser atendido por el equipo gerencial o persona autorizada.
- Es conveniente dar a los familiares el número de teléfono del local para que te puedan avisar en caso de alguna emergencia.
- Por ser considerados no aptos para venta o consumo, los productos desechados deberán colocarse en el recipiente destinado para tal fin. Estos productos no podrán ser consumidos por nadie.
- Por cuestiones de higiene y seguridad no podrás usar piercings, pulseras, aros, anillos ni el cabello suelto mientras estás realizando tus tareas.

Considerando el plano connotativo, en el texto se especifican más concretamente qué responsabilidades espera la empresa de sus empleados, serían como los roles o acciones a seguir. Esto connota la esencia norteamericana de la empresa. Muestra su naturaleza de tener mucho contenido esquematizado de formatos del exterior, por tal motivo espera que los empleados adopten este mismo mecanismo esquematizado. Cada vez menos cosas quedan libradas al azar. El texto, las ocho viñetas, explican al empleado de forma clara y sencilla cómo esperan que se desempeñen en el trabajo. Se les aclaran ciertos aspectos claves para su buen desarrollo y desempeño en la empresa. Asimismo se hace mención a cómo deben manejar la información, cuál debe ser su conducta hacia éstas. De esta manera, si el empleado acepta y cumple con estas responsabilidades se fomenta el buen clima laboral existiendo un equilibrio entre la vida personal y profesional de cada persona.

Existe una relación en cuanto al tiempo y esfuerzo que la empresa dedique con el fin de generar en los nuevos empleados el sentirse bienvenidos, y lograr que se identifiquen con la empresa volviéndose recursos valiosos.

La organización trabaja sobre el respeto mutuo y apoyo, que afectan directamente los sentimientos de pertenencia, compromiso, confianza, disfrute, armonía y rendimiento del equipo, llevando a que el desempeño sea consistente día tras día.

adquieres competencias

en McDonald's adquieres una serie de competencias* a través del entrenamiento recibido, la tarea diaria y la formación especial, que te harán altamente capacitado en el mercado laboral.

*Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, en una empresa dada.

evaluación de desempeño

El Gerente de tu local evaluará tus competencias al menos una vez al año.

estas son algunas de las competencias generales:

- INICIATIVA: realizar tareas antes de que las soliciten.
- COMPROMISO: ser ejemplo para tus pares, llevando en alto los valores con gran dedicación y energía.
- COMUNICACIÓN: mantener una estrecha relación con compañeros y Gerentes. Realizar críticas constructivas y estar en permanente interacción con las personas que te rodean.
- FOCO EN LOS RESULTADOS: resolver con ingenio cualquier inconveniente. Esto te hará alcanzar cualquier objetivo. Optimizar los recursos existentes.
- TRABAJO EN EQUIPO: compartir la tarea, valorando los aportes ajenos y fortaleciendo las relaciones interpersonales.

competencias específicas:

CREW ANFITRÓN:

- Extroversión
- Buen anfitrión
- Empatía con los niños

CREW DE SERVICIO:

- Amabilidad, sonrisa
- Actitud positiva y proactiva
- Flexibilidad
- Reconocimiento de diferentes perfiles de clientes.

CREW DE PRODUCCIÓN:

- Responsabilidad
- Mantenimiento de estándares
- Energía
- Habilidades manuales
- Trabajo rápido y eficiente

CREW DE MANTENIMIENTO:

- Establece prioridades
- Habilidades manuales
- Responsabilidad, compromiso
- Cumplimiento y seguimiento de tareas.

En estas páginas se hacen mención a las competencias y al desempeño que los empleados deberán desarrollar y adquirir al trabajar en McDonald's.

Considerando el plano denotativo, en esta página se resaltan el título y los subtítulos en diferentes colores. Dos círculos amarillos, los cuales por dentro contienen información. En uno de ellos, se define el término "competencias", mientras que en el otro se detallan las competencias específicas de los crew de producción y crew de mantenimiento. Asimismo, se pueden observar dos imágenes de empleados de la empresa.

Trabajando en McDonald's la gente adquiere no sólo experiencia sino también destrezas y habilidades. Esto, a su vez, lo forma como empleado y como persona. McDonald's ayuda a entender cuáles son las responsabilidades de cada puesto, para poder funcionar como un equipo y crecer dentro de la empresa. Entendiendo las responsabilidades, también se crece como empleado y es ahí cuando se adquieren las competencias. Se apela a las ganas de aprender del empleado. Fiel a la esencia de empresa multinacional McDonald's apuesta fuertemente a la capacitación de sus empleados y es por ello que a la hora de comunicarlo es lo que más resalta en el siguiente texto "adquiere competencias". Las imágenes dan soporte a la idea y son los mismos empleados que se sienten triunfadores con gestos de felicidad y ánimo, uno de ellos pareciera estar festejando un gol. Por otra parte cerca de los textos, se encuentran dos círculos amarillos que resaltan textos cuyo contenido está directamente vinculados a un tipo específico de empleado: de producción y mantenimiento. Evidentemente todos los empleados son igual de importantes pero en este caso se ha querido resaltar las responsabilidades de éstos empleados. Además se puede ver connotada la idea de un muy buen ambiente laboral en donde más allá de que se les exija un buen desempeño ellos mismo saben que pueden crecer y tienen una gran posibilidad de desarrollo.

Son conceptos básicos que McDonald's da a conocer al empleado que recién ingresa en la compañía y dichos conceptos hacen que el empleado se de una idea de cómo se trabaja en la empresa.

A través de las cuatro páginas siguientes, la empresa detalla a los nuevos empleados cuáles son y serán sus beneficios en la empresa. Se les comunican estos aspectos de manera que puedan tenerlos en cuenta y desarrollarlos para lograr un crecimiento personal. Cada empleado tiene un plan de carrera, sabe hacia dónde quiere ir. Ahora bien, si éste se pregunta ¿tengo posibilidades de crecer? ¿Existe dentro de la empresa un reconocimiento al esfuerzo? A través de estas páginas se detallan estos interrogantes siendo de utilidad para el empleado.

Desde un plano denotativo, se pueden observar el título "Beneficios" el cual se encuentra más grande que los subtítulos "posibilidades de promoción, entrenamiento, rotación de tareas, Crew Room, Crew del mes, actividades motivacionales, refrigerios, flexibilidad de horarios y descansos" y en color amarillo. Los subtítulos, presentan otro color que el título y el texto de acuerdo a su importancia. Cada beneficio está

delimitado por un círculo con una delgada línea amarilla. Además, se pueden visualizar cuatro imágenes, en las cuales aparecen siempre empleados de la empresa. El isologotipo de la empresa también se hace presente.

Tal como se puede apreciar, McDonald's desarrolla una política de crecimiento tanto profesional como personal para con sus empleados. A través del subtítulo "posibilidad de promoción" McDonald's representa para muchos jóvenes en el mercado, la oportunidad del primer trabajo y la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa. Mediante el sistema de horarios flexibles, se les permite a los jóvenes continuar sus estudios mientras en su trabajo aprenden los valores compartidos por toda la organización. Los empleados tienen la oportunidad de crecer, es decir, aquello que están realizando está siendo valorado por la empresa. Tal es así que la mayoría de los gerentes comenzaron y fueron crew alguna vez. Es por este motivo que brinda esos horarios flexibles para el cumplimiento de las tareas laborales, un entrenamiento constante y rotación en los puestos, buscando darle prioridad a los estudios y obligaciones académicas de su personal. De este modo, McDonald's asume la responsabilidad de la capacitación continua y el acceso a diversos materiales educativos, con el objeto de adquirir información y conocimientos específicos para lograr el mejor desempeño de su público interno. Tal es así que, una vez más, las imágenes anclan lo desarrollado por el texto. Una de las imágenes muestra a un joven con una de sus manos en sus orejas "escuchando" aquello que quiere transmitirle la empresa.

Por otro lado, la organización brinda a los empleados un espacio llamado "*Crew Room*", a través del cual los trabajadores pueden distenderse de sus obligaciones y poder contar con un espacio privado para comer y descansar. Es una sala de recreación, de relax y break para que sus empleados puedan cortar unos minutos su día laboral. A través de la imagen se puede apreciar el fondo del "*Crew Room*", como así también a los empleados sentados alrededor de una mesa. Esto, reflejando el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales que se generan en un buen ambiente laboral.

Otro de los beneficios que brinda la organización, es el sistema de incentivos como el nombramiento del "Crew del mes", que es considerando un proceso a través del cual el gerente designado analiza el desempeño general del equipo de trabajo y escoge a un candidato que represente al "mejor empleado" durante el período de un mes. Este reconocimiento a nivel interno es muy significativo ya que es considerado como una distinción y una forma de motivación para quien lo recibe. La gente prioriza lo que más necesita, la motivación pasa por las necesidades. Si uno tiene satisfecha una necesidad lo que hace automáticamente es buscar una superior. ¿Qué es importante? Es importante el reconocimiento, por sobre otras cosas. Tal es así que en la imagen figura a un empleado de la empresa con sus brazos cruzados demostrando que esta orgulloso de haber sido nombrado "*Crew del mes*".

Del mismo modo, McDonald's cuenta con un programa de actividades y programas destinados a mejorar el desempeño de sus empleados que van desde actividades deportivas (con Torneos de Fútbol Crew o torneos de Voley Femenino) y días de familia hasta paseos y visitas a talleres motivacionales, entre otras cosas. Todos éstos favorecen la integración del personal.

Es decir, es una empresa que cuida a sus empleados. Demanda exigencia y excelencia pero motiva y remunera de la misma manera, es por eso que ofrece beneficios a sus empleados destacados y trabajadores. En ambas paginas, las imágenes siguen siendo circulares existiendo una coherencia con el logo de McDonald's que también tiene un círculo que rodea a la "M" más famosa del mundo. Las imágenes son agradables y muestran los momentos distendidos y alegres de los empleados.

beneficios

posibilidades de promoción
McDonald's te da la oportunidad de desempeñarte en una empresa sin descuidar tus estudios o actividades y con una excelente perspectiva de desarrollo para tu carrera. De hecho, la mayoría de nuestros Gerentes comenzaron como lo estás haciendo tú ahora. Y más aún, para nosotros es fundamental que continúes estudiando y preparándote para poder acceder a una carrera gerencial en McDonald's. Por tal motivo, te ofrecemos la posibilidad de desarrollarlo y seguir creciendo mientras estás estudiando, a través de nuestro sistema de horarios flexibles.

entrenamiento
Tu desarrollo en la empresa se basa en el entrenamiento y la dedicación. A tal efecto, contamos con equipos audiovisuales, manuales, cursos, talleres y folletos que contienen toda la información que te permitirá adquirir los conocimientos necesarios para que logres un buen desempeño.

rotación de tareas
El sistema McDonald's requiere que estés capacitado para realizar diferentes tareas que deben desarrollarse en nuestros locales. Queremos que te familiarices con cada uno de los puestos y al mismo tiempo, adquieras la experiencia necesaria para desempeñarte eficientemente en todas las funciones; de este modo, podrás disfrutarlo mucho más. Recibirás entrenamiento en cada área en los momentos de menor concurrencia de clientes, mientras que en las horas de más actividad y demanda de producción, permanecerás en el lugar donde obtengas un mayor rendimiento para poder dar al cliente el mejor servicio posible.

Crew room
Casi todos los locales tienen un cuarto en donde puedes comer y descansar durante el tiempo destinado para ello (en caso que tu local no cuente con un Crew room consulta a tu Gerente sobre el lugar asignado). Queremos que este cuarto sea cómodo, limpio y esté ordenado. Esperamos que contribuyas con tu esfuerzo para mantenerlo así.

Crew del Mes
Cada mes, el equipo gerencial del local hará una revisión del desempeño de todo el equipo con el propósito de elegir al Crew que más se destaque y anunciarlo públicamente. Esta distinción es realmente muy importante para tu trayectoria en McDonald's. No solo tendrás el orgullo de ser nombrado, sino que también, tendrás un reconocimiento especial, sólo para ti.

flexibilidad de horarios
En McDonald's, tienes la oportunidad de combinar tus tareas con otras actividades (estudio, deportes, etc.). Deberás revisar cuidadosamente los horarios que se te asignen y anotar horas y puestos a cubrir para cada fecha, los cuales estarán publicados en la cartelera del Crew room. Los horarios serán asignados de acuerdo con tu disponibilidad. Para más información acerca de este tema, consulta al Gerente de tu local.

actividades motivacionales
McDonald's desarrolla en forma permanente actividades y programas orientados a mejorar el desempeño de todos sus Crew.
• Capacitación
• Programa de incentivos
• Actividades deportivas
• Días de familia
• Paseos, talleres motivacionales y mucho más...

descansos
Consulta al Gerente de tu local acerca de la política de descansos que se aplica a tu país.

refrigerios
Otro beneficio de trabajar en McDonald's es que podrás disfrutar de nuestra excelente comida, en forma gratuita, durante el periodo de descanso. El refrigerio deberá anotarse en el Registro de Comida y deberá consumirse en el Crew room. Consulta al Gerente de tu local acerca de la política de comidas que se aplica a tu país.

Haciendo mención a otra de las páginas de la guía crew, se puede visualizar un título, subtítulos y texto en diferentes tamaños y colores. Figura una fotografía en el centro de la página en donde aparece una empleada en primer plano, una imagen de un reloj y una imagen mostrando las fichas para ingresar ordenadas por orden alfabético, por apellidos. Asimismo, una vez más el isologotipo de la empresa se hace presente en la parte inferior de la página.

Una empresa al contratar a un nuevo empleado tiene expectativas sobre éste, de la misma manera que el individuo las tiene para con la empresa. Mediante esta guía se verbaliza y queda plasmado lo que McDonald's específicamente espera de un Crew. Aspectos no muy diferentes a los que tendría otra empresa, teniendo en cuenta que para lograr el éxito empresarial deben existir ciertos requisitos que deben ser cumplidos. Figura en la guía una pregunta, clara y directa dirigida a los empleados. ¿Qué espera McDonald's de un Crew? Y la respuesta a dicho interrogante aparecen en la misma página fácil de visualizar. McDonald's espera entonces de un crew: *puntualidad, flexibilidad, respeto, buena presencia, ganas de aprender y honestidad.*

Por otro lado, la imagen del reloj marca una idea de tiempo que va transcurriendo, el avance de la vida. El reloj, ese aparato que mide y marca el paso del tiempo da idea de precisión de horas, idea de rutina. De esta forma presenta una relación con la imagen que se presenta en la parte inferior, la cual representa que el empleado debe cumplir un horario de ingreso en donde debe fichar quedando registrado en una máquina la hora. De esta manera la empresa lleva un control del presentismo del personal.

Por consiguiente, queda en evidencia que McDonald's sigue una estricta línea de comportamiento referente al cumplimiento de los horarios y la puntualidad. Este hecho lo relaciona con el buen respeto hacia los clientes, brindando una imagen de seriedad y responsabilidad con sus públicos. Remarca como obligación de cada empleado el previo aviso en caso de atrasos, ausencias o cambios de horario de actividades (todas estas, reportadas directamente al gerente de turno). Además, lo interesante a destacar ligado a este tema, es que la organización resalta como valores fundamentales la honestidad, el respeto, la confianza, la predisposición al aprendizaje, y otras cualidades más por parte del personal

hacia la institución que guardan relación con el respeto hacia los propios compañeros, y a una forma de trabajo más organizada y seria.

Todo empleado de una empresa debe seguir ciertas reglas de convivencia que permiten lograr un ambiente de trabajo distendido y cordial. Ello sucede gracias a las normas que se estipulan con los empleados es decir que es responsabilidad de ellos cumplirlas y acatarse a las normas. Puede suceder que ante cualquier eventualidad el empleado deba tomarse una licencia pero siempre evaluando cada caso en particular. En estas páginas McDonald's da ciertas pautas y normas a seguir con respecto a los horarios que deben cumplir como así también como se efectúan los pagos. Son procedimientos internos tanto de parte del empleador como del empleado. Los colores y las tipografías de los textos son las mismas que mencionamos anteriormente cuidando y respetando la imagen institucional de la empresa.

¿qué esperamos de un Crew?

- puntualidad
- flexibilidad
- respeto
- buena presencia
- ganas de aprender
- honestidad

cambios de horarios

Si por algún motivo necesitas hacer un cambio en tu horario inicial, debes solicitarlo al Gerente de tu local por lo menos con dos semanas de anticipación. El cambio quedará sujeto a las consideraciones del Gerente según las necesidades de las operaciones.

El Gerente de tu local puede hacer los cambios de horario que considere necesarios cuando así lo requieran las operaciones. En ese caso será avisado con anticipación si tu disponibilidad lo permite, existe también la posibilidad de que te ofrezcan cumplir tareas fuera de tu calendario acordado.

horarios, licencias y permisos

días y formas de pago

Se te abonará los días próximos a la finalización de cada período de pago. Deberás firmar tu recibo. Revisalo cuidadosamente y notifica de inmediato al Gerente en caso de error. Debes conservar la copia que se te entrega como constancia de pago.

atrasos y ausencias

Si por alguna razón vas a llegar tarde o no vas a cumplir con tu jornada, debes comunicarte con el Gerente de tu local con un mínimo de 8 horas de anticipación al horario en que comienza tu turno, justificando el motivo de tu inasistencia. En caso de que te ausentes por enfermedad debes dar aviso al Gerente de tu local y presentar luego el certificado médico correspondiente. Por otra parte, si necesitas contar con una licencia especial debes notificarlo a tu Gerente de local con suficiente antelación.

La “comunicación y participación” son aspectos que también se incluyen en esta guía y no son un tema menor para McDonald's. Partiendo de la base que el objeto de estudio, es una herramienta de comunicación interna que recibe el empleado apenas ingresa a trabajar, dentro de la misma se enumeran todas aquellas futuras comunicaciones que el Crew recibirá a lo largo de su trabajo y en todas aquellas reuniones en las que deberá participar por ser miembro del equipo de McDonald's.

A nivel denotativo se puede observar la aparición de dos fotografías y el isologotipo de McDonald's. Se observan títulos y subtítulos que se destacan por sus colores. Ambas fotografías muestran a empleados de la organización sentados en una mesa, observando una revista en una fotografía y en la otra las tres personas miran hacia adelante.

comunicación y participación

una organización abierta nos ayudará a mantener buenas relaciones entre el Crew y la Gerencia, y a crear el verdadero espíritu de equipo.

Necesitamos de tu esfuerzo, de tus ideas y de tu entusiasmo para lograr que la Compañía continúe creciendo para beneficio de todos. Intercambiar ideas es una de las funciones más importantes de nuestra tarea diaria.

reuniones de comunicación informal (Rap Session)

Se desarrollan como mínimo dos veces al año. En ellas participan el Gerente de local y/o el supervisor y un grupo de Crew de distintos turnos. El propósito es discutir sinceramente ideas, sugerencias, políticas, procedimientos, productos y problemas vinculados al local.

reuniones informales de equipo (Crew Meeting)

Están programadas para realizarse como mínimo dos veces al año. En ellas los miembros de la Gerencia, dan respuesta al Crew acerca de los temas e inquietudes planteados en el Rap Session. Es muy importante tu asistencia y participación.

encuesta de compromiso

Períodicamente recibirás un cuestionario donde tendrás la oportunidad de opinar con respecto a tu tarea y a las operaciones del local. La encuesta es anónima y tus respuestas nos ayudan a que te sientas más a gusto y orgulloso de ser parte de nuestro equipo.

política de Puertas Abiertas

En McDonald's mantenemos abierta la puerta para la comunicación de todos los Crew con su Gerente o Supervisor. Debes sentirte libre de discutir problemas con el Gerente de tu local y si éste no puede ayudarte, tienes el derecho de dirigirte a alguien de mayor jerarquía.

newsletter de comunicación interna

A través de este medio estarás siempre informado de lo que sucede en otros locales y en el resto de la Compañía. Podrás conocer a otros miembros del equipo y hasta participar en él. Para hacerlo puedes enviar material de tu local a través de nuestro correo interno (consulta con tu Gerente la manera correcta de hacerlo). También, puedes sugerir ideas para mejorarlo. Consulta al Gerente de tu local si se cuenta con uno.

cartelera

Hay distintas carteleras en las que encontrarás información referente a Entrenamiento, Recursos Humanos, Acciones promocionales y otros asuntos relacionados con el local.

En cuanto al plano connotativo, puede decirse que el texto trata de remarcar, mediante el uso de los colores, aspectos importantes que hacen a la comunicación y la participación de McDonald's. Esto hace que el lector se focalice en dichos temas, y de alguna manera, hacen que el lector empiece a comprender cómo funciona la organización. En relación a las imágenes, puede observarse que la expresión de alegría y compañerismo que se intenta transmitir hace imaginar un lugar placentero para trabajar, un lugar donde en el futuro el empleado se va a sentir cómodo, siendo partícipe de nuevas experiencias. Las fotografías simulan estar en una situación que parece ser una reunión o una conversación cotidiana. En ambos casos, de acuerdo al fondo, es decir a las paredes del lugar en donde se encuentran dichas empleadas, se puede decir que se encuentran en el Crew Room.

Sin dudas, tras analizar el texto y su relación con las imágenes, nuevamente se puede afirmar que la función de anclaje se hace presente, de modo que texto e imagen se acompañan mutuamente.

¿Cuáles son los canales de comunicación dentro de la empresa?

- *Reuniones de comunicación informal (Rap Session)* en donde participan tanto gerentes como crew de distintos turnos con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas que surgen en el local, y proponer sugerencias para su buen funcionamiento tanto en la operación del mismo como en las relaciones de equipo. Lo importante en cualquier empresa en relación con la gente es escuchar primero. El empleado debe sentir que puede manifestar alguna inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo. La empresa debe escuchar y luego comunicar en función de lo que ellos manifiestan. Esto sucede con las *Reuniones informales de equipo o Crew Meeting* en donde el principal objetivo es dar respuestas concretas a aquellas inquietudes y situaciones planteadas por los crew en la última Rap Session. Los gerentes tienen la obligación de dar respuestas a todos los empleados acerca de lo que preguntaron. Esto como herramienta da la posibilidad de hablar con sus jefes y decirles lo que está pasando. Asimismo, existen las *encuestas de compromiso*. Éstas son anónimas y permiten a los empleados recibir un cuestionario en el cual pueden opinar. La idea es que estén satisfechos, que se sientan orgullosos de trabajar en la empresa. Hay una relación directa entre su satisfacción como trabajo y la satisfacción que le tienen que dar a los clientes. Si ellos no están satisfechos, difícilmente puedan satisfacer a los clientes. También comunican mediante *políticas de Puertas Abiertas, Newsletter de comunicación interna y carteleras*.

Habiendo analizado aquellas páginas relevantes que conforman la guía crew de la División Sur de América Latina, de acuerdo al objetivo de investigación, el lector se encuentra con una pequeña sinopsis de los temas que se abordaron en el mismo. Por consiguiente, para finalizar con el análisis de dicha pieza de comunicación interna desarrollada por McDonald's se hará hincapié en la última página titulada "*En síntesis*".

McDonald's pretende y espera que el empleado se desarrolle en determinadas tareas. Para ello se le debe proporcionar con los elementos y la formación adecuada para que la puedan realizar. Cuando un empleado ingresa a trabajar en McDonald's se le proporciona esta guía de orientación. Es una herramienta muy importante y fuerte. Se establecen las bases de la relación de ingreso entre la empresa y el empleado. Se le dice al empleado "las cosas van a hacer de determinada manera". A través de esta guía se permite una correcta incorporación de un nuevo empleado, quien requiere datos institucionales y explicaciones sobre las normas de la empresa. Es la teoría que se pretende sea puesta en acción.

Ser los mejores, ser líderes implica superar siempre las expectativas de los clientes, ofrecer oportunidades de crecimiento en la carrera de cada uno de los empleados e involucrarse con las realidades de las comunidades.

Particularmente, se presentan dos frases interesantes para un análisis: la primera de ellas,

"para cada cliente que sirves, tú eres la cara visible de McDonald's" hace referencia a la importancia que tiene la óptima atención al cliente llevada a cabo por el personal, ya que ellos al ser el público interno de la organización juegan un doble papel: el de empleados de una empresa reconocida por un lado, y el de "comunicadores", por el otro, debido a que mediante sus conocimientos, desempeño y crecimiento dentro de la empresa, transmiten los valores, la imagen e identidad de la misma, lo cual es percibido por los clientes. La segunda, **"tu sonrisa, es nuestra sonrisa"** se relaciona con la importancia de mantener un buen clima interno en la compañía. Las políticas llevadas a cabo por McDonald's como los horarios flexibles, los permisos, las actividades motivacionales, los beneficios y nombramientos como "*Crew del mes*" entre tantos otros que se han expuesto anteriormente, tienen como fin último mantener al equipo de trabajo contento y conforme con la compañía en la cual trabajan. Se trata de recrear un clima acoge-

dor, de felicidad, englobando a los diversos públicos con los que trabaja McDonald's bajo el concepto de "familia", lo cual connota valores relacionados a ésta como confianza, cariño, bienestar.

El hecho de que los empleados se sientan satisfechos con el ámbito en el cual se desempeñan, es positivo para las autoridades de la institución y para la compañía en general ya que logran el cumplimiento de las tareas de manera eficaz y eficiente, creando a su vez, un óptimo clima laboral en el cual convivir diariamente.

Resulta pertinente concluir analizando ciertas características generales que brinda dicha guía. En primera instancia, es preciso señalar que el isotipo de la empresa no sólo aparece en todas las páginas que la conforman, sino que se presenta con un mismo tamaño y color. Ergo se utiliza la repetición visual con el firme objetivo de que el empleado logre identificarse con la empresa y asimismo comprenda el valor de la misma.

En segunda instancia, se considera que cada fotografía que allí aparece no sólo complementa al texto sino que refuerza la intensa relación que existe en la connotación y la denotación. Por ello, se puede afirmar que la función de anclaje está fuertemente arraigada en estas páginas. Respecto a las fotografías resulta asimismo interesante resaltar que siempre fueron presentadas dentro de círculos de diferentes tamaños. Ésta figura geométrica, induce a la idea de comenzar y terminar dentro de un mismo marco, es decir, que brinda la idea de continuidad, de conformar un ciclo que no tiene ni principio ni fin, pero que engloba diversas ideas. ¿Será casual que una empresa como McDonald's haya optado por una forma que coincide con la del globo terráqueo? ¿Será su intención primaria la de demostrar la universalidad que posee?

Otro aspecto a considerar es que si bien McDonald's es una empresa que apunta al mercado gastronómico, la guía permite entrever que su principal objetivo no es el producto final como alimento, sino la calidez en la atención. Por ello analizando esta guía se puede concluir que la importancia está puesta sobre el factor humano. Su filosofía lo resume, de nada sirve el mejor producto, la mejor calidad, con una mala atención o un mal trato hacia al cliente. De ahí el valor que adquiere el personal quien, bien capacitado y entrenado, se transforma en una importante ventaja competitiva. El servicio que ellos brindarán dará como resultado eficiencia y valor para el producto final; "comida rápida".

Otra particularidad que se puede destacar son las reglas de puntuación que se utilizan; carencia de puntos finales en las oraciones, vocablos informales y tipografías claras, connotan frescura en la interlocución con el empleado. Se considera que éste recurso intenta generar empatía con el personal adoptando un formato amigable y quitándole rigidez a los contenidos y objetivos que se deben adquirir. No obstante, claro está que, si bien el emisor del mensaje adopta esta postura lingüística "descontracturada" lo que comunica es de suma importancia para la solidez de la empresa.

Por último, se destaca la recurrencia de un recurso gestual: la sonrisa. Espejo de satisfacción, gusto, felicidad y alegría, se hace presente en la mayoría de las fotografías. Es entonces evidente, que los empleados o se encuentran realmente satisfechos con el hecho de formar parte de la empresa, o bien deben adoptar este recurso como propio para poder reflejar la actitud que la empresa desea. En otras palabras, la sonrisa invita a la reflexión; es está espontánea y genuina o bien está impuesta por McDonald's para reflejar "me encanta".

Conclusión

"Lograr una mayor motivación y un mayor grado de adhesión (...) los miembros de una organización (...) son colaboradores de la misma"

Esta frase de Paul Capriotti, se ha desglosado y asimismo desarrollado a lo largo del análisis propuesto. Es decir, que se utilizó como disparador fundamental de la comunicación interna, la importancia que conllevan los empleados de una empresa dentro de la misma. Ergo, se destacó que los miembros de una organización cargan sobre sus espaldas, la responsabilidad de reflejar la misión, los valores y los objetivos principales de la misma; por lo tanto siendo entonces una pieza fundamental corporativa, se los percibe como instrumentos que ayudan a cimentar a la empresa. Sin embargo, para poder convertirse en colaboradores, es necesario que se sientan motivados y valorados, como seres humanos y profesionales. ¿Cómo lograr que esto suceda? ¿Cómo orientar al nuevo miembro para que se identifique con las conductas, la identidad y la cultura de la empresa? ¿Qué herramienta de acción y adhesión, pone en práctica McDonald's para fomentar el vínculo con el empleado?

En una sociedad en donde las apariencias rigen y se han convertido inclusive en un valor para el afuera, mirar hacia dentro pareciera ser todo un desafío. A lo largo del presente trabajo de investigación se ha demostrado fehacientemente que es éste el punto inicial para transitar un camino que conduzca al crecimiento y al éxito organizacional. Es este el camino que ha adoptado McDonald's para conseguir que sus empleados desarrollen un fuerte sentimiento de pertenencia y se sientan contenidos dentro del marco institucional, asimismo lograr la identificación por parte de los empleados con la filosofía de la empresa y con la cultura corporativa, creando una integración entre los mismos; aquí radica entonces la constante evolución de la empresa en cuestión.

En primera instancia, cuando el trabajador ingresa a McDonald's se le entrega una guía que marcará su accionar. Desde el momento inicial el empleado se encuentra con un abanico de mensajes que intentan subrayar la importancia de la visión, la misión y los valores de McDonald's; es decir, su identidad. Cuarenta y cuatro páginas a color, ilustradas con fotografías y textos, detallan información dando seguridad a los nuevos miembros permitiéndoles comprender qué significa *"formar parte de"*.

Una comunicación eficaz con vocablos cotidianos pero de fuerte resonancia conforma dicha herramienta de comunicación. En otras palabras, la Guía Crew de la División Sur de América Latina intenta ser específica y concisa en esta fase inicial, con el fin de que los nuevos miembros conozcan el universo McDonald's y su importancia en todo el mundo.

Dicha guía, pieza fundamental de la comunicación interna, sirve como fuente de información corporativa para el profundo conocimiento de la empresa a los recién llegados. De esta manera se genera un clima de confianza y motivación. Se ha formulado especialmente para fomentar el aprendizaje dentro de la organización y la mejora continua. Es una herramienta que tienen los superiores para comunicarse con los nuevos miembros de una manera cálida y cercana. La necesidad del trabajo en equipo se expresa de manera clara y central. Verbos como interactuar, cooperar y contribuir se relacionan directamente con el futuro accionar de los empleados. El liderazgo de la empresa apunta a que su personal sienta aquello reflejado por Ray Kroc, *"ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos"*. Un líder debe lograr obtener confianza y credibilidad como punto de valor siendo estos dos objetivos supremos. De esta forma se logra cooperación y no control. Es muy importante alentar a las personas ya que el entusiasmo se vuelve contagioso. La actitud es muy importante pero hay que tener aptitud para transmitir ese sentimiento a los demás.

Resulta imprescindible comprender que esta guía también establece las bases de la comunicación horizontal ya que ningún empleado se sentirá en un nivel de superioridad con respecto a los otros empleados porque cada uno de ellos es fundamental y conforma parte del todo. Esto se ve reflejado a lo

largo de la guía en donde se especifica cómo debe ser el trato entre los compañeros crew. Dentro de una organización, se debe prestar atención a qué le ocurre a cada empleado. Muchas veces no se suelen analizar estas cuestiones. A ese “todo” se lo debe separar por partes y analizarlo individualmente, haciendo hincapié en cada una de ellas; pero no por eso perder la percepción de que forman parte del “todo”. Se les debe brindar una buena calidad de vida brindando beneficios para la superación de sus expectativas.

Pues bien, ¿Cómo hacer para que cada pieza del rompecabezas se sienta importante? La empresa fomenta y les hace saber que cada uno es sumamente relevante e indispensable. Para que un empleado se sienta valorado debe ser tenido en cuenta primeramente como individuo; debiéndose identificar su personalidad y sensibilidades, comprendiendo que éstos tienen el poder de cambio dentro de la organización. Si el ambiente de trabajo es ameno, los empleados se sentirán cómodos y contenidos. En otras palabras, si los empleados dentro de la empresa se encuentran contentos, los clientes lo perciben. Existe un vínculo, una relación entre el público interno y el externo, considerando que los empleados son voceros de la empresa para con el público externo; es decir, lo que hace el público interno repercute en el público externo. Así que, si al empleado “le encanta” McDonald's lo proyecta en los clientes y en éstos seguramente sucederá lo mismo, al cliente “le encanta” McDonald's. Aún así, se pretende aclarar que la guía funciona como una herramienta más de comunicación interna, y que se complementa con muchas otras diversas herramientas que fomentan la responsabilidad comunicativa por parte de la organización. Todas las piezas de comunicación deben integrar un mismo discurso, debe haber una unidad en lo que respecta a la comunicación institucional.

La filosofía central de McDonald's tiene que ver con el trato con los clientes y el ambiente, la idea del servicio y cómo brindarlo. Saber que el primer público es el público interno y son ellos los responsables de crear ese ambiente. Es decir, generar una atmósfera diferente, “un buen producto por sí sólo no puede transmitir todo esto” esto se logra con el público interno que brindan una sonrisa (los intangibles son los que generan esa conexión con la gente, los que interactúan y brindan ese servicio teniendo presente lo que quieren transmitir). De esta manera, el empleado, tiene que estar convencido de crear esa atmósfera, tiene que crear una conexión con la gente.

Para lograrlo, se promueve el diálogo entre los empleados con frases como *“en caso de que tengas dudas respecto de algún tema o procedimiento, consúltalo con el Gerente de tu Local” “podrás contar con la ayuda de otros crew y de la Gerencia. Y otros necesitarán tu apoyo”*. Aquí, se logra que formen un equipo con un espíritu de trabajo. En McDonald's se trabaja sobre la comunicación interna, para desarrollar día a día aspectos como el clima de trabajo, la satisfacción, motivación y así en consecuencia mejorar la cultura organizacional. En cuanto a la cultura corporativa, no es que la deba definir relaciones públicas, sino hacerla conocer para que los empleados la “vivan” en el día a día. Habitualmente relaciones públicas se hace cargo de la difusión de la misión y la cultura, pero si realmente los empleados no la viven, la empresa no tiene alma.

McDonald's logra a través de esta guía, que el empleado se apropie de los objetivos de la empresa como propios. La comunicación de esta manera es efectiva ya que los crew adoptaron lo ansiado por la empresa y esto hace que la misma evolucione y se desarrolle en los diferentes mercados. Por consiguiente, si ellos logran hacer que los objetivos de la empresa se conviertan en los objetivos del empleado significa que la comunicación fue efectiva y que la empresa va a evolucionar en función del camino planteado. Así lo expresan en la guía *“hemos sintetizado parte de la información que te ayudará a lograr tus objetivos en forma más eficiente”*. En verdad, son los objetivos de la empresa. Se demuestra entonces que para evolucionar es fundamental que los empleados tengan los mismos objetivos de la empresa. Logrando así, una empatía total del público interno con la estrategia de negocio de la misma. Al expresarlo al final de la guía, luego de haberle dado un pantallazo general, el empleado se convence de que los objetivos de la empresa son sus objetivos porque él es parte de la empresa.

El capital humano es imprescindible dentro de la organización y McDonald's al igual que otras empresas es consciente de ello. Se pone foco en lo humano, en las personas, se les hace sentir que son valiosos y que marcan una diferencia dentro de la empresa; eso hace que la empresa pueda crecer porque tiene gente que está trabajando y colaborando con la misma. Las personas son el elemento diferenciador más importante para lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado. De esta manera, la comunicación interna debe ser un proceso que incluya a todos y a cada uno de los miembros de la organización.

La comunicación interna es fundamental para la construcción de los cimientos de una empresa. Los principios son inquebrantables y hay que saber transmitirlos. Por todo ello, se considera que una empresa para lograr sus objetivos debe invertir tiempo, dinero y energía en la comunicación interna. De nada sirve una buena prensa, una buena publicidad si dentro de la empresa fracasa la comunicación entre sus miembros. El objetivo es lograr mejoras dentro de la misma organización. De esta manera se verá reflejado en la relación para con el público externo. Un relacionista público entonces tiene un rol clave e indiscutido para hacerlo realidad.

Bibliografía

Alcover de la Hera, C y Gil Rodríguez, F. *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap 1: "Organizaciones y Comportamiento Organizacional". Ed. Psicología y Educación. Madrid: 2008. Alianza.

Amado Suárez A. y Castro Zuñeda, C. "*Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*". Buenos Aires: 1999. Temas Grupo Editorial SRL.

Amado Suárez, Adriana. *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: 2008. La Crujía.

Barthes, Roland. *La Imagen* en "Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces". Barcelona: 1986. Paidós Comunicación.

Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: 2001. Gestión 2000.

Bohlander, George; Snell Scott; Sherman, Arthur. *Administración de los recursos humanos*. 12a. edición. México: 2001. Thomson Learning.

Brandolini, Alejandra. *Comunicación Interna*. Buenos Aires: 2009. La Crujía.

Capriotti, Paul. *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: 2007. La Crujía.

Capriotti, Paul. *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: 1992. El Ateneo. [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].

Capriotti, Paul. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: 2005. Ariel Comunicación.

Chaves, Norberto. *La Imagen Corporativa. Teoría y Práctica de la Identificación Institucional*. Barcelona: 2008. Gustavo Gili.

Costa, Joan. *Imagen Corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: 2006. La Crujía.

Costa, Joan. *La imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: 1992. Tundesca.

Costa, Joan. *Comunicaciones Corporativas y revolución en los servicios*. Madrid: 1995. Ciencias Sociales.

Gore, Ernesto, *Aprendizaje y Organización- Una lectura educativa de teorías de la organización- 1ª ed*. Buenos Aires: 2006. Granica.

Gore, Ernesto. *La Educación en las empresas*. Cap 13: "Trabajo en Equipo". Buenos Aires: 1998. Granica.

Grunig, James. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: 2000. Gestión 2000.

Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. *Administración Estratégica. Teoría y práctica*. Buenos Aires: 2004. Norma.

Katzenbach, J. y Smith, D. *Sabiduría de los equipos*. Madrid: 1996. Díaz de Santos.

Rey Lennon, F.; Baroli Piñero, J.; *Reflexiones sobre el Management de la comunicación. 1ra ed.* Buenos Aires: 2008. La Crujía.

Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional, 10ª ed.* México: 2004. Pearson Educación. [versión online, en <http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=comportamiento+organizacional&ots=YHa9iom64b&sig=CCwmuwho-9O3P5khpXmrw2YTlpc#v=onepage&q&f=false>]

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional.* Cap 7: Motivación. Ed. Pearson Educación.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la Imagen de Empresa.* Madrid: 1996. Síntesis.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la Imagen de Empresa.* Madrid: 1998. Síntesis.

Schein, Edgar. *Psicología de la Organización.* México: 1982. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo.* España: 1988. Ed. Plaza y Janés.

Scheinson, Daniel A. *Más allá de la Imagen Corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica.* Buenos Aires; Bogotá, Caracas: 1997. Macchi.

Villafañe, Justo. *Imagen Positiva, gestión estratégica de la Imagen de las Empresas.* Madrid: 1993. Pirámide.

Wilcox, Dennis y otros. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.* 8va edición. Madrid: 2007. Pearson Educación S.A.

Internet

www.mcdonalds.com.ar

<http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25231>

<http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25231>

<http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25233>

<http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AServices>