FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA PARA LA INNOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PASTEURIZADORA QUITO”

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa”

Profesor guía

Pscl. Juan Villalobos

Autora

Daniela Salomé Garrido Salas

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Gestión de la identidad corporativa para la innovación de la cultura organizacional de la empresa “Pasteurizadora Quito” a través de reuniones periódicas con la estudiante Daniela Salomé Garrido Salas en el octavo semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

_____

Pscl. Juan Villalobos
Magister en Relaciones Internacionales con mención en Seguridad y Derechos Humanos
CC. 1753596228

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Gestión de la identidad corporativa para la innovación de la cultura organizacional de la empresa “Pasteurizadora Quito”, de Daniela Salomé Garrido Salas, en el octavo semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

_____

Sara Isabel Alcívar Pozo
Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional
CC.1721119756

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

_____

Daniela Salomé Garrido Salas
C.C. 1717228132

RESUMEN

Actualmente, la innovación es considerada como un factor diferenciador dentro de las organizaciones. La gestión de la identidad corporativa será evidenciada en la cultura organizacional y hará de esta un factor diferenciador a través de los atributos y valores que caracterizan a la organización. Saber gestionar la identidad corporativa permite la innovación de la cultura organizacional, de esta manera los colaboradores se identifican más con la organización, las relaciones internas se fortalecen y la comunicación se torna horizontal evitando barreras. Dentro de este proceso el papel del líder es fundamental ya que son el modelo a seguir y a través de sus actitudes, comportamientos y principios darán lugar a la innovación de la cultura organizacional.

El objetivo de este estudio es elaborar una propuesta comunicacional para la gestión de la identidad corporativa de la empresa Pasteurizadora Quito con el fin de innovar su cultura organizacional. Se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias permiten la gestión de la identidad corporativa para la innovación de la cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Quito?

Para la recolección de datos se aplicaron encuestas a todos los colaboradores y se realizaron entrevistas a profundidad a los gerentes de las áreas estratégicas de la empresa. Los datos recolectados reflejan que los elementos de la identidad corporativa de Pasteurizadora Quito no son gestionados adecuadamente, lo que evita la innovación de su cultura corporativa y que la identidad de la empresa sea reconocida por todos los empleados.

Teniendo en cuenta esto, se recomienda gestionar los elementos de la identidad corporativa, principalmente, la filosofía de la empresa para que los colaboradores se sientan identificados con la organización, se motiven, las relaciones internas se fortalezcan y la comunicación mejore.

ABSTRACT

Nowadays, the innovation is considered to be a competitive advantage inside the organizations. The management of the corporate identity will be demonstrated in the company culture and will it do of this one a differentiating factor across the attributes and values that characterize the organization. The importance of addressing the corporate identity allows the innovation of the company culture, hereby the collaborators feel more identified with the organization, the internal relations will be strength and the communication becomes horizontal avoiding barriers. Inside this process the leader´s role is fundamental because they are the model to continuing and across his attitudes, behaviors and principles will give place to the innovation of the company culture.

The aim of this study is elaborate a communication offer for the management of the corporate identity of “Pasteurizadora Quito” in order to innovate their company culture. On the basis of the aim the investigation question is: what strategies do allow the management of the corporate identity for the innovation of the company culture of Pasteurizadora Quito?

For the compilation of information surveys were applied to all the collaborators and the managers of the strategic areas of the company were interviewed. The gathered information reflects that the elements of Pasteurizadora Quito's identity are not managed adequately, which avoids the innovation of his company culture and that the identity of the company is recognized by all the employees.

Taking into account the mentioned results, it is recommended to manage the elements of the identity, principally, the philosophy of the company in order that the collaborators feel identified with the organization, be motivated, fortify the internal relations and the communication improves.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1. Capítulo I 3
1.1 Marco Teórico 3
1.1.2 Comunicación Corporativa 4
1.3 Comunicación Interna 5
1.3.2 Gestión de intangibles en la Comunicación Interna 7
1.3.3 Identidad Corporativa 8
1.4 Cultura Corporativa 10
1.5 Relación entre identidad y cultura 13
1.5.1 Aporte de la gestión de intangibles al sentido de pertenencia 16
2. Capítulo II 18
2.1 Introducción 18
2.2 Situación de la empresa 18
2.3 Elementos de la identidad corporativa 20
2.3.1 Misión 22
2.3.2 Visión 22
2.3.3 Valores 22
2.4 Gestión de la identidad corporativa 28
2. 5 Gestión y Características de la cultura corporativa 40
3. Capítulo III 46
3.1 Conclusiones y Recomendaciones 46
REFERENCIAS 50
ANEXOS 53

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el término “innovación” ha sido involucrado e interiorizado dentro de las organizaciones. Para varios autores la innovación es una ventaja competitiva y un factor diferenciador dentro del ámbito laboral. “La capacidad de las empresas para competir de forma exitosa en el mercado competitivo en estos momentos, es cada vez más en función de su capacidad de innovación”. (Gareth, 2008 en Acosta, 2015, p.10); por otro lado Hernández y Cendejas (2006), afirman que la innovación es el nuevo instrumento de competitividad y que los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción.

La identidad corporativa es importante porque además de generar una ventaja competitiva, reconocimiento e imagen, es un factor clave al momento de innovar la cultura organizacional. La gestión de la identidad corporativa será evidenciada en la cultura organizacional y hará de esta un factor diferenciador a través de sus atributos y valores diferenciales que caracterizan a la organización. Acosta (2015, p. 13) enfatiza que “La cultura empresarial debe ser un campo abonado donde crezca el espíritu innovador, estando abierta a las nuevas ideas, fomentando la participación, creando un clima positivo. Una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero a la vez flexible a los nuevos planteamientos, puede ser un factor poderosísimo de fomento de la innovación empresarial”.

De esta forma, la gestión de la identidad corporativa va a permitir la innovación de la cultura organizacional, con el fin de que los empleados se sientan identificados, que las relaciones internas sean más efectivas y que cada colaborador cumpla con su función dentro de la organización.

Pasteurizadora Quito es una empresa que lleva más de 50 años en el mercado, es una empresa tradicional, con una estructura jerárquica vertical, donde la comunicación no es parte de la visión estratégica de la empresa y la gestión de los atributos de la identidad de la organización no permite la innovación de su

cultura organizacional. Por esta razón, el presente trabajo está enfocado en la gestión de la identidad corporativa de la empresa “Pasteurizadora Quito” para la innovación de su cultura organizacional, mediante estrategias de comunicación, abarcando público interno de la empresa.

El estudio se realizará en la ciudad de Quito-Ecuador, en la parroquia “Luluncoto” comprendiendo un periodo de tiempo entre enero de 2014 hasta septiembre de 2017. La metodología del estudio es multimodal, es decir que se abordará desde el enfoque cuantitativo y cualitativo de investigación, con un alcance explicativo, de diagnóstico y proyectivo con el fin de tener una visión global de los datos recolectados y elaborar una propuesta comunicacional para la solución de la problemática planteada.

1. Capítulo I

1.1 Marco Teórico

Dentro de las organizaciones la innovación es considerada como un factor diferenciador, una cultura innovadora permitirá que los instrumentos de gestión cambien hacia formas más dinámicas de acción y reacción. La gestión de la identidad corporativa hará de la cultura una ventaja competitiva debido a que esta será proyectada en la misma a través de los atributos y valores que caracterizan a la organización. Una correcta gestión de la identidad corporativa permite la innovación de la cultura organizacional y de esta manera fomentar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y fortalecer las relaciones internas dando un giro horizontal a la comunicación evitando barreras. En este proceso el rol del líder es fundamental ya que a través de sus comportamientos y principios facilitarán la innovación de la cultura organizacional.

Pasteurizadora Quito, “es una empresa tradicional con más de 50 años en el mercado. Cuenta con una estructura jerárquica vertical, donde la comunicación no es parte de la visión estratégica de la empresa y la gestión de los atributos de la identidad de la organización no permiten la innovación de su cultura organizacional, ocasionando que sus colaboradores no se sientan identificados con la organización y que no trabajen en función de la filosofía corporativa, ya que no la conocen” (Entrevista 1, Garrido, 2017). Por esta razón surge el planteamiento y desarrollo del siguiente trabajo que tiene como objetivo elaborar una propuesta comunicacional para la gestión de los atributos de la identidad corporativa de Pasteurizadora Quito con el fin de innovar su cultura organizacional.

Con respecto a este tema, existen varias aproximaciones teóricas que definen varios conceptos para el desarrollo del presente trabajo de titulación, los mismos que serán detallados a continuación.

1.1.2 Comunicación Corporativa

Existen varias teorías que explican cómo se construye y genera la acción comunicativa. Para el desarrollo de este trabajo se abordará la teoría del interaccionismo simbólico desde la perspectiva de la Escuela de Palo Alto.

Para el interaccionismo simbólico la conducta del individuo está directamente relacionada con su entorno. Blumer y Mead mencionan que "el individuo constituye la clave para la explicación del substrato social de las conductas y, por ello, prestarán especial atención a las 'conductas internas' en las que el significado resulta determinante" (Aguado, 2004, pág. 70). En base a esta teoría se podrá conocer el entorno en el que se desarrolla cada colaborador de la empresa y entender el porqué de sus conductas internas. De esta manera a través de la gestión de los atributos de la identidad se propondrá la innovación de su cultura, se fortalecerá las relaciones internas y creará sentido de pertenencia.

Por otro lado, la escuela de Palo Alto concibe a la comunicación como un proceso; planteando la teoría de comunicación humana como un "sistema dinámico de relaciones entre actores" (Aguado, 2004, pág. 83). Es decir que ve a la comunicación como una interacción social, donde puede ser entendida como la base de toda relación (Rizo, 2012). El principal aporte de esta corriente de pensamiento es que "el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente" (Bateson y Ruesch, 1984 en Rizo, 2012, pág. 6).

Rizo (2012) menciona que existen cinco axiomas que sirven de premisa para esta Escuela, los cuales son:

1) **"No se puede no comunicar:** Toda conducta tiene un significado y por lo tanto comunica.
2) **Niveles de contenido y relación:** La función referencial se concreta el contenido de los mensajes.

3) Puntuación de la secuencia de hechos: Afecta al significado de los mensajes y a la interpretación global de la situación comunicativa.

4) Comunicación digital y analógica: La comunicación digital es potente en contenido y la comunicación analógica es potente a nivel de relación. Por esta razón la comunicación humana va a tener lugar en los dos modos.

5) Interacción simétrica y complementaria: La interacción simétrica se da cuando las conductas de los participantes tienden progresivamente a divergir o diferenciarse. En la interacción complementaria las conductas de los participantes tienden progresivamente a converger o compatibilizarse" (págs. 84- 85).

En base a la teoría explicada anteriormente se ha aterrizado en la siguiente definición de Comunicación Corporativa, propuesta por los autores Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) quienes definen a la comunicación corporativa como: "aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos" (pág. 293).

Esta definición nos permite entender qué es la Comunicación Corporativa, sobre qué trabaja y dónde trabaja, permitiendo así servir de marco referencial para el desarrollo de esta investigación.

1.3 Comunicación Interna

La comunicación interna es una de las formas en la que trabaja la Comunicación Corporativa y es dirigida hacia su público interno, es decir, a todos sus colaboradores. Esta forma de comunicación nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa y del mercado de mantener motivados a sus empleados involucrándolos en la organización y haciéndolos participes de

todos los procesos internos. Esta es definida por (Capriotti, 1998), como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”, (pág. 2) a partir de esta definición se entiende que la comunicación interna implica la interacción y participación de todos los miembros de la organización (público interno), logrando que la comunicación se torne bidireccional y horizontal, facilitando el diálogo y dejando de lado la idea de los colaboradores como meros receptores de información. Además, a partir de la comunicación interna “se puede fortalecer la identificación de los colaboradores con la organización a través de la difusión de los elementos de la identidad corporativa, consiguiendo que los empleados encuentren sentido y dirección en sus acciones y decisiones” (Andrade, 2005, pág. 26). El fin de la comunicación interna es entender la dinámica interior de la organización y el uso de canales y herramientas para fomentar la participación activa y el cumplimiento de los objetivos, de esta manera los colaboradores logran adaptarse e integrarse a su entorno de trabajo.

De la misma manera, es importante que la empresa cuente con un encargado en comunicación pues, “el punto de partida es la implicación y el apoyo de la más alta dirección de la empresa en el desarrollo correcto de una comunicación eficaz y ésta debe ser dirigida por un responsable, por lo tanto la creación de un puesto o de un departamento de comunicación interna demuestra la importancia que la dirección de la empresa concede a esta disciplina” (Enrique, Madroreño, Morales, & Soler, 2008, pág. 69). Contar con un encargado de comunicación ayudará a que la comunicación sea bien gestionada y los mensajes transmitidos sean eficientes. Ahora, las organizaciones son conscientes de su nuevo papel en el mundo, esto quiere decir que además de satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un producto o servicio, estas son parte de la sociedad y deben estar en constante diálogo con sus diferentes públicos internos o externos. La globalización de los mercados y las nuevas dinámicas muestran la importancia de gestionar la comunicación y las relaciones. En este contexto nace la necesidad de contar con un experto en comunicación, ya que este será el encargado de abrir las puertas de la organización a cada uno de sus públicos, con el fin de adquirir notoriedad,

alcanzar una imagen positiva y una buena reputación (Enrique, Madroreño, Morales, & Soler, 2008).

1.3.2 Gestión de intangibles en la Comunicación Interna

Al hablar de intangibles nos referimos a aquellos recursos con los que cuenta la empresa que carecen de materialidad y estos son: la marca, identidad, cultura, imagen y reputación y estos se consideran como factores de competitividad y diferenciación (López & Sotillo, 2009). Dentro de la comunicación interna los intangibles que deben ser gestionados son identidad y cultura, los cuales tendrán un efecto positivo en la imagen y reputación; fortaleciendo la marca y su posicionamiento, consiguiendo que, "Esta nueva forma de gestión empresarial completa la visión más tradicional, tangible orientada al corto plazo y la rentabilidad económica. Destacando un mayor valor a lo inmaterial y al largo plazo con aspectos que trascienden la tradicional forma de entender el éxito empresarial" (Villagra, López, & Monfort, 2015, pág. 796).

Saber gestionar los recursos intangibles es el nuevo reto de las organizaciones, ya que estos deben ser gestionados para aumentar su valor y de esta manera generar un plus para la organización, es por esta razón que López y Sotillo (2009), proponen cuatro aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta al momento de gestionar los intangibles. Estos son:

1. Los intangibles deben ser inclusos en la visión estratégica de la organización.
2. Los intangibles deben ser evaluados a través de un sistema de evaluación.
3. La cadena de valor debe tomar en cuenta la gestión de los intangibles.
4. La comunicación eficaz de la gestión de los intangibles va a generar reconocimiento.

A partir de los aspectos mencionados anteriormente se entiende la importancia de saber gestionar los recursos intangibles de una manera eficiente y eficaz con el fin de conseguir un fortalecimiento a nivel interno. La gestión de los

intangibles hace referencia a la visión estratégica de la empresa, donde su misión es generar valor para la organización. Este valor se verá reflejado en conocimiento, fidelidad de los empleados, capacidad económica y reconocimiento. De esta manera, la gestión de los intangibles de identidad y cultura aportan de manera significativa para la innovación dentro de las empresas logrando que estas obtengan ventajas competitivas y se desarrollen en el mercado.

1.3.3 Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la razón de ser de la empresa, es lo que la hace única e irrepetible y de ella va a partir toda una serie de elementos que la van a caracterizar.

En otras palabras la identidad es “el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto” (Ortiz, 2008, pág. 25). En otras palabras la identidad corporativa es el ADN de la organización y esta va a regir el comportamiento y las relaciones internas de la empresa.

Para Costa (1992), “es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” (pág. 24 en Ortiz, 2008, págs. 25 - 26).

Gutiérrez (2011), plantea que la identidad corporativa consta de cuatro componentes:

1. **Comportamiento:** A través de este componente se crea la identidad corporativa de la empresa. El público interno será quien juzgue a la organización a partir de sus actos y mediante la comunicación se podrá poner énfasis en ciertas cuestiones.
2. **Simbología:** Incluye todo aquello que representa a una organización, como: logo, slogan, colores corporativos, etc.
3. **Comunicación:** Es él envió de mensajes tanto verbales como visuales, este es el instrumento de la identidad más fuerte, flexible y rápido.

4. **Principios básicos organizacionales:** Representa a la filosofía corporativa de la organización (misión, visión, objetivos y valores) y planificación estratégica. A través de estos la empresa se presentará de una manera clara y eficaz mediante su comportamiento, simbología y comunicación.

En definitiva, la identidad corporativa es un conjunto de características con las que una empresa se identifica y proyecta ante sus públicos, para lo cual lleva a cabo una categorización de estructuras sígnicas organizadas que satisfacen sus necesidades y responden a una traducción visual y concreta de su personalidad corporativa (Gutiérrez, 2011). Algunos de los componentes de la identidad corporativa son permanentes, mientras que otros pueden variar según el contexto y la visión estratégica de la empresa. Cada uno de estos elementos representa un factor fundamental para la gestión de la identidad y están relacionados entre sí. Los principios básicos, también conocidos como filosofía corporativa serán el elemento de gestión fundamental para el desarrollo de este trabajo, ya que a partir de estos se propondrá la innovación de la cultura organizacional.

Por tanto, “la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios” (Gutiérrez, 2011, pág. 17). De esta manera, una identidad corporativa fuerte aumenta las posibilidades de establecer vínculos con la entidad que representa, muestra un mayor grado de identificación, promueve una adaptación de la institución a su entorno y, por lo tanto, asegura su supervivencia. Es importante que el público interno conozca la identidad que comprende la organización ya que esta les dará claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, logrando que todos los colaboradores trabajen para el mismo fin.

La gestión estratégica de estos intangibles permitirá generar un valor agregado, ya que “La identidad cumple un papel trascendental en el mundo empresarial,

pues genera además de ventaja competitiva, reconocimiento e imagen…, (Ortiz, 2008, pág. 32).

Por otro lado Ramírez (2005), menciona cuatro dimensiones de gestión comunicacional para la mejora de la identidad corporativa:

1) “Como estrategia para mantener el equilibrio emocional
2) La disposición a la convivencia y la motivación al cambio
3) Como insumo para la realización de la actividad de la organización
4) Como metodología para la innovación” (pág. 14).

La gestión de estas cuatro dimensiones nos permitirán fortalecer la identidad corporativa para mantener un equilibro interno, mediante la gestión de los atributos de la identidad se proyectará la imagen deseada de la organización a sus públicos, además de involucrar y motivar a sus colaboradores.

1.4 Cultura Corporativa

La cultura corporativa se refiere “a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.” (Molano, Ríos, & Solano, 2014, pág. 17). En otras palabras la cultura corporativa son todas las conductas que van a ser influenciadas por la identidad corporativa de la empresa y que se van a ver reflejadas en la misma.

Capriotti (2013), establece tres etapas para la gestión de la cultura corporativa:

1) “La determinación de la cultura corporativa actual, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización
2) La definición de la cultura corporativa deseada, estableciendo el perfil de cultura deseada y comparando la cultura deseada con la cultura actual, para determinar cuál es “gap” entre la una y la otra

> 3) La actuación sobre la cultura corporativa, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada" (pág.152)

Dentro de la administración la cultura corporativa es vista como un recurso o medio para alcanzar los objetivos, "La administración, como disciplina, suministra técnicas para que sus directivos puedan orientar y moldear la cultura, para que esté alineada con las estrategias" (Rodríguez, 2009, pág. 72) donde existen varios estilos de liderazgo que van a condicionar los comportamientos de los distintos colaboradores de la organización. Existen varios estilos de liderazgo que proponen una cultura más abierta y flexible, mientras que hay otros que hacen de la cultura empresarial un entorno cerrado con jerarquías bien marcadas y un estilo de comunicación totalmente vertical.

De los diferentes estilos va a depender el tipo de cultura que se desarrolle dentro de una empresa y en algunos casos el nivel de cambio que se pueda lograr dentro de la misma. Desde el enfoque de la administración, el estilo de liderazgo para la innovación de la cultura atribuye a los líderes la capacidad de innovar la cultura organizacional a partir, de sus comportamientos, principios y actitudes. Los líderes son el ejemplo y referente a seguir dentro de la organización si ellos no están conscientes de la necesidad de innovar y no apoyan este proceso de cambio los demás colaboradores no se involucrarán en el mismo. El apoyo de los líderes es fundamental porque son quienes guían a los demás empleados y serán los primeros en comprender la transición que está teniendo la empresa.

Para que una cultura sea innovadora es importante dejar de lado la burocracia y apuntar hacia una cultura más flexible y horizontal donde prime la comunicación y las relaciones entre compañeros. "Los estilos de liderazgo y la cultura organizacional son dimensiones importantes del quehacer organizativo que son influenciadas mutuamente" (Schein, 2002 en Molanos, et al. 2014, pág. 21). En este contexto, se entiende que "la cultura no solo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que ella puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder"

(Smircich, 1983 en Molanos et al. 2014, pág.21). De esta manera, “El liderazgo se interconecta con la cultura por medio de las siguientes dimensiones: motivación, consideración individual y estimulo intelectual” (Mendoza, 2006 en Molanos et al, 2014, pág. 26), esto da como resultado la satisfacción de los colaboradores, el esfuerzo extra y la combinación de sistemas abiertos.

El involucramiento del líder en la innovación de la cultura es muy importante porque si este conoce la cultura de su empresa sabrá cuándo y cómo intervenir, además será capaz de transmitir a todos los empleados la búsqueda de la mejora y superación. “Todo cambio cultural y de valores de una empresa tiene como punto de partida la dirección de la empresa, sin una apuesta clara y nítidamente transmitida a todos los estamentos de la organización es imposible llevar a cabo el citado cambio” (Zelig, 2013, párr. 3).

Gómez y Prowesk (2011) afirman que “hay aspectos prioritarios en los líderes de una organización para el desarrollo de procesos humanos y para esto denominan como los más importantes a la comunicación e información, integración y trabajo en equipo, delegación y empowerment, motivación, reconocimiento creatividad e innovación, capacitación, desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo” (pág. 59). Por otro lado, “los valores y creencias que forman la cultura de la empresa son en gran parte resultado de una acumulación en el tiempo de experiencias fruto de una determinada forma de funcionar de la dirección. La dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando la forma de dirigir y desarrollar a sus colaboradores” (Vilá, 2008, pág. 257).

Durante los últimos años el término “innovación” ha sido involucrado e interiorizado dentro de las organizaciones. Para varios autores la innovación es una ventaja competitiva y un factor diferenciador dentro del ámbito laboral. “La capacidad de las empresas para competir de forma exitosa en el mercado competitivo en estos momentos, es cada vez más en función de su capacidad de innovación”. (Gareth, 2008 en Acosta, 2015, pág.10); por otro lado Hernández y Cendejas (2006), afirman que la innovación es el nuevo

instrumento de competitividad y que los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción.

Acosta (2015) enfatiza que “La cultura empresarial debe ser un campo abonado donde crezca el espíritu innovador, estando abierta a las nuevas ideas, fomentando la participación, creando un clima positivo. Una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero a la vez flexible a los nuevos planteamientos, puede ser un factor poderosísimo de fomento de la innovación empresarial” (pág. 13), por otro lado Castañeda, Ortega y García (2006) mencionan que “La cultura y la innovación son conceptos multifactoriales e interrelacionados” (pág. 6). De esta forma, la gestión de la identidad corporativa va a permitir la innovación de la cultura organizacional, con el fin de que los empleados se sientan identificados, que las relaciones internas sean más efectivas y que cada colaborador cumpla con su función dentro de la organización.

La gestión de la identidad para la innovación de la cultura es un factor diferenciador que ayuda a crear sentido de pertenencia, alinea a todos los empleados con la identidad corporativa y mejora las relaciones internas.

1.5 Relación entre identidad y cultura

Existe una estrecha relación entre identidad corporativa y cultura porque la identidad se ve reflejada en la cultura corporativa debido a que esta va acondicionar los comportamientos y actitudes de los empleados, ya que la cultura corporativa se construye en función de la identidad. La gestión de estos dos intangibles se va a potencializar desde el interior y serán proyectados a nivel externo en la imagen y reputación de la empresa.

Además, la identidad es la que va a condicionar los comportamientos internos, la gestión de la identidad corporativa es importante porque además de generar una ventaja competitiva, reconocimiento e imagen, es un factor clave al rato de innovar la cultura organizacional, ya que esta será evidenciada en la cultura organizacional y hará de esta un factor diferenciador a través de sus atributos y valores diferenciales que caracterizan a la organización.

Los autores que realizan sus aportes desde la comunicación coinciden en que la identidad y cultura tienen una relación directa porque la identidad es el primer elemento de diferenciación con el que cuenta una empresa y al existir valores compartidos estos fortalecen la cultura logrando que los colaboradores se sientan identificados. De igual manera, es importante que el público interno conozca la identidad que comprende la organización ya que esta les dará claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, logrando que todos los colaboradores trabajen para el mismo fin. Estos intangibles son muy valiosos, ya que al gestionarlos de una manera estratégica permiten generar un valor agregado, “La identidad cumple un papel trascendental en el mundo empresarial, pues genera además de ventaja competitiva, reconocimiento e imagen…, la cultura organizacional como factor de cambio y diferenciación en las organizaciones, contribuye a la construcción de personalidades empresariales únicas e inigualables” (Ortiz, 2008, pág. 32), para Rueda (2014), es importante evitar las barreras culturales si se está buscando tener una cultura innovadora, ya que estas evitan que se acepten cambios y estancan a la organización. Por esta razón es importante involucrar nuevas dimensiones que motiven e inciten a los colaboradores a nuevas ideas y a cambios para que, poco a poco, la cultura vaya innovando.

Para la administración la gestión de la cultura y la identidad son factores estratégicos que ayudan a lograr una ventaja competitiva teniendo en cuenta los procesos y sistemas de innovación. En este enfoque el uso de tecnología es fundamental, por eso Gómez (2013), destaca que no se debe limitar a la cultura los rasgos visibles de la misma, sino hacer un análisis holístico tomando en cuenta los factores determinantes de la cultura organizacional como: la estructura, valores, tecnologías y estrategias.

De igual manera, la gestión de identidad y cultura para la innovación hace referencia a la estrecha relación que existe entre estos dos términos para la innovación de la cultura organizacional, “La cultura y la innovación son conceptos multifactoriales e interrelacionados” (Castañeda, Ortega, & García, 2006, pág. 6) por esta razón es un proceso que se lleva a cabo en el interior de la organización donde los principales actores son los colaboradores ya que son

ellos los encargados de proyectar la identidad hacia sus públicos. Apoyando esta idea Acosta (2015), dice que la innovación y cultura “son dos elementos complementarios y necesarios entre sí, para afrontar el futuro a largo plazo y permanecer en el mercado” (pág. 161).

Muchas empresas tienen miedo a innovar su cultura porque eso implica una ruptura de lo establecido o convencional, sin embargo estos cambios son positivos para la organización puesto que crea una ventaja competitiva, de igual manera Zelig (2013) menciona que “Se requiere el establecimiento de unas políticas cercanas y motivadoras a los colaboradores ya que sobre ellos recae la responsabilidad de un aporte continuo de ideas para conseguir que la empresa se supere a sí misma constantemente” (párr.11). Además, “En el desarrollo de estudios alrededor de esta temática se ha concluido que los valores derivados de la filosofía de la organización constituyen el sustrato a partir del cual se crea la identidad, pues son estos los que guían las actuaciones y la toma de decisiones en el día a día” (Dowling, 2001 en Preciados, 2009, pág. 2).

Finalmente, acorde a lo descrito anteriormente, se puede entender que la gestión de la identidad es muy importante para innovar la cultura organizacional, ya que una depende de la otra, además la identidad será el punto de partida para afianzar las relaciones internas e identificar a los colaboradores con la empresa. Dentro del proceso de innovación de la cultura el papel de los líderes es fundamental ya que son ellos quienes guían e influencian el comportamiento y las actitudes dentro de la organización, por esta razón se les atribuye el papel de moldear la cultura para que esta se fortalezca logrando un grado de identificación entre los empleados y de esta manera todos trabajen para el mismo fin, rompiendo con la monotonía y burocracia, apuntando hacia una cultura más flexible, abierta y matricial.

1.5.1 Aporte de la gestión de intangibles al sentido de pertenencia

La gestión de los intangibles además de ser un factor diferenciador, fortalece las relaciones internas y el sentido de pertenencia por parte de los empleados alineándolos con la identidad corporativa. Ortiz (2008), “menciona que es necesario contar e implementar en las organizaciones el concepto de Comunicación Corporativa, ya que este contribuye a mejorar los procesos internos, así como las relaciones; además sirve de guía para que todos los colaboradores trabajen hacia un propósito común, generando no sólo reconocimiento, sino ganando confianza y fidelización por parte de sus públicos” (pág.21). De esta manera este nuevo modelo toma forma convirtiéndose en un instrumento de gestión, influencia, diferenciación y cambio.

Ojuki (2000), menciona que “el orden y la armonía al interior de una comunidad, estará relacionada con el sentido de pertenencia que se genere entre los grupos que la conforman y éste a su vez se desarrolla a partir de la identidad que los miembros de la comunidad en cuestión aprecien con base en los ideales, ideologías, valores, costumbres, objetivos y metas que se persiguen” (párr. 1). Este enunciado puede ser aplicado en la realidad de las organizaciones, pues a partir de la identidad se fortalecerán los valores compartidos y conductas con el fin de crear sentido de pertenencia por parte de los colaboradores haciéndoles partícipes de las acciones comunicativas de la organización.

La comunicación es el proceso social más importante, por esta razón la identidad corporativa debe ser comunicada a través de mensajes eficientes y claros para lograr identificación a nivel interno, de esta manera los empleados realizarán sus actividades y funciones en relación a lo que la empresa espera de ellos y la visión estratégica que se han planteado. El sentido de pertenencia también se logra al tener una persona especializada en la gestión de la comunicación y los intangibles ya que de esta forma se asegura un entendimiento general de la situación comunicacional actual de la empresa, con el objetivo de diseñar mensajes adecuados para la transmisión de los

elementos de la identidad. El sentido de pertenencia se evidenciará a partir de la participación activa de los colaboradores y su involucramiento a los largo de las actividades organizacionales, la retroalimentación toma un papel fundamental en esta parte ya que gracias a ella el público interno podrá tener constancia de que sus comentarios están siendo tomados en cuenta.

Ojuki (2000), también menciona que para poder crear sentido de pertenencia “es necesario establecer estrategias de difusión que permitan la socialización de los mensajes” (párr. 33). Por esta razón el, como menciona Maraboto (2014), el reto de comunicar los activos intangibles y lo que estos representan para cada organización requiere por principio que la alta dirección de la empresa los considere importantes en su actividad y actúe en conformidad con los mismos. Hay que tener presente que el mayor intangible de una empresa es su capacidad para motivar y generar sentido de pertenencia y credibilidad entre sus públicos relacionados” (párr. 12).

Actualmente, pocas son las empresas que le apuestan a la gestión de los intangibles, sin embargo son estos los que fortalecen cada vez más la imagen y reputación de las organizaciones y la gestión estratégica de los mismos lograrán afianzar tanto las relaciones internas como las externas.

La gestión de los intangibles implicará una gran inversión tanto económica como humana, pero esta inversión se verá reflejada en la cultura de la empresa así como en su imagen y reputación ya que los empleados serán quienes proyecten esta identidad y la fortalezcan a partir de sus comportamientos y actividades. A largo plazo es una manera de motivar a los colaboradores brindándoles un espacio apto donde trabajar donde cada uno es consciente de del valor de su trabajo y lo que este significa para la organización. Por esta razón, si se sabe gestionar los intangibles de una manera adecuada, estos crearán una ventaja competitiva y pondrá a la organización en una posición superior a la de sus competidores.

2. Capítulo II

2.1 Introducción

El siguiente capítulo comprende los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de instrumentos de investigación. En primera instancia se mencionan las causas y efectos que dan lugar al desarrollo del tema, se presentan los resultados a través de las respuestas y comentarios por parte de los empleados y gerentes de la empresa y finalmente se realizan conclusiones generales de la situación actual de Pasteurizadora Quito. Si bien se envió la encuesta a todo el personal, 93 personas fueron quienes respondieron la encuesta y estas representan al 44,7% de los colaboradores. En caso de aplicar una muestra este número de población la superaría.

Para profundizar las causas y efectos mencionados anteriormente se desarrolló un trabajo de campo donde se recogieron datos cualitativos y cuantitativos con el fin de aterrizar la propuesta teórica en datos exactos de la empresa Pasteurizadora Quito. Para esto se realizaron entrevistas a profundidad con los gerentes y jefes de las áreas estratégicas de la empresa (Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de planificación, Gerente de Producción y Gerente Financiero). Se escogió a estos gerentes en base a características específicas propuestas en el anteproyecto del trabajo de titulación, además porque pertenecen a las áreas más representativas de la empresa y su aporte al trabajo es de suma importancia ya que brindaron información de primera mano sobre la situación actual de la organización. También se aplicaron encuestas a todo el personal interno de la empresa abarcando empleados operativos, de mantenimiento y técnicos, así como administrativos, gerencias y jefaturas. Las entrevistas a profundidad y encuestas abordaron las distintas dimensiones (elementos de la identidad, gestión de la identidad y características de la cultura) propuestas en el desarrollo de este trabajo tomando en cuenta los objetivos del mismo.

2.2 Situación de la empresa

Pasteurizadora Quito, empresa que ha operado desde 1960, la cual producía y comercializaba leche pasteurizada en botella hasta que en 1969 lanza al

mercado su nuevo envase Pure Pack plastificado diseñado para mantener el producto por más tiempo y con este hito importante nace la marca Vita. La cual es considerada como la marca líder de lácteos del país. Por más de 50 años ha estado presente en las mesas de los ecuatorianos y ha sido reconocida por su materia prima de alta calidad e incomparable sabor. Además cuenta con un amplio portafolio de productos que es actualizado constantemente para satisfacer las necesidades de sus consumidores y seguir liderando el mercado.

Pasteurizadora Quito está ubicada en la parroquia de Luluncoto, al sur de la ciudad, cuenta con un total de 233 empleados entre administrativos y de planta. Es una empresa tradicional con una estructura jerárquica vertical. El departamento de RRHH es el encargado de manejar la comunicación interna. Dentro de la estructura de la empresa no se ha dado la importancia debida a la comunicación interna, por lo tanto su función es muy básica. La identidad corporativa es difundida a través de diferentes canales por un tema de cumplimiento de requisitos para varias certificaciones, sin embargo la gestión de los atributos de la identidad de la organización no permiten la innovación de la cultura organizacional (Juan Garrido, 2017, entrevista).

Según Ortiz (2008), esto podría ser producto de que la comunicación no es parte de la visión estratégica de la empresa, por lo tanto “es necesario contar e implementar en las organizaciones el concepto de Comunicación Corporativa, ya que este contribuye a mejorar los procesos internos, así como las relaciones” (pág. 21). Por esta razón, es importante que la empresa cuente con un encargado en comunicación pues, “el punto de partida es la implicación y el apoyo de la más alta dirección de la empresa en el desarrollo correcto de una comunicación eficaz ésta debe ser dirigida por un responsable, por lo tanto la creación de un puesto o de un departamento de comunicación interna demuestra la importancia que la dirección de la empresa concede a esta disciplina”. (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 69). De esta manera contar con un encargado de comunicación ayudará a que la comunicación sea bien gestionada y los mensajes transmitidos sean eficientes.

Además, otro factor que influye es el estilo de liderazgo, puesto que la relación de este con la cultura es intrínseca, influenciándose mutuamente (Schein, 2002 en Molanos, Ríos y Solano, 2014). En este contexto, se entiende que la cultura no solo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que ella puede ser moldeada, construida y mantenida por el estilo de liderazgo que se manifieste en una organización o empresa.

Estas causas dan como resultado que la organización tenga efectos, principalmente, en la innovación de su cultura organizacional puesto que no existe innovación en técnicas comunicacionales, los colaboradores no se sienten identificados y no se generan contenidos específicos para la innovación de la misma.

Castañeda, Ortega y García (2006), mencionan que "la cultura y la innovación son conceptos multifactoriales e interrelacionados" (pág. 6). De esta forma, la gestión de la identidad para la innovación de la cultura es un factor diferenciador que ayuda a crear sentido de pertenencia, alinea a todos los empleados con la identidad corporativa y mejora las relaciones internas. Lo descrito anteriormente tiene una implicación directa en la cultura organizacional de la empresa, por lo que se considera necesario su innovación con el fin de crear un ambiente idóneo para los empleados así como crear ese sentido de pertenencia por parte de los mismos.

2.3 Elementos de la identidad corporativa

La identidad corporativa es la razón de ser de la organización, en ella se especifica el quehacer diario de la empresa, sus metas, objetivos y valores. Para Ortiz (2008), la identidad es "el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto" (pág. 25). A su vez, Costa (1992), menciona que

> "es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales,

> culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar" (pág. 24 en Ortiz, 2008, págs. 25 - 26).

Estos dos autores mencionan la importancia de tener una identidad clara y bien definida porque en ella se refleja lo que la organización es y cómo trabaja. Es por esta razón que la identidad también se encarga de regir el comportamiento y las relaciones internas.

La identidad de Pasteurizadora Quito se basa en "la relación que existe con los ganaderos, puesto que esta compañía nació con una filosofía de procesar leche de sus accionistas". En una determinada época esta relación fue considerada como el último eslabón del proceso de la leche en el campo, tal fue así que la empresa ni siquiera tenía una marca. Por esta razón, hace unos 30 años se creó la marca "Vita" y con esa marca es con la que se ha ido trabajando, en un principio solo con leche, ahora el portafolio de productos se ha ampliado. Estos dos elementos, el último eslabón que son los accionistas más el reconocimiento que los consumidores tienen de los productos que se realizan en la empresa, fueron conformando la identidad de Pasteurizadora Quito (Patricio Calderón, 2017, entrevista).

Es importante mencionar que hace unos años atrás se realizó una actualización de la filosofía de la empresa porque "no existía un documento formal que estableciera la ruta oficial de las pautas de cómo se debe trabajar en la organización" (Patricio Calderón, 2017, entrevista). Esto se realizó a través de la creación de un plan estratégico el cual determinaba qué es la empresa y hacia dónde quiere ir. En este proceso se creó misión, visión, valores y objetivos de Pasteurizadora Quito. Dentro de este proceso participaron los principales gerentes de la empresa: Gerente de Desarrollo Ganadero, Gerente Financiero, Gerente Comercial, Gerente de Producción y Gerente General.

A partir del proceso de actualización la filosofía, de Pasteurizadora Quito es:

2.3.1 Misión

“Procesar y Comercializar productos lácteos confiables e innovadores, cumpliendo normas y estándares de calidad, para atender las necesidades de los consumidores de todo el país, generando desarrollo ganadero, respetando el medio ambiente y creando valor para accionistas, clientes y trabajadores”.

2.3.2 Visión

“Ser la mejor empresa nacional del sector lácteo asegurando una buena posición en el mercado, adecuada rentabilidad, con valores culturales y éticos que generen interés para sus empleados, consumidores, proveedores y accionistas”

2.3.3 Valores

- Comportamiento ético para con sus proveedores, clientes, empleados, accionistas y gobierno
- Trabajar con responsabilidad
- Sentido de urgencia
- Innovación permanente
- Respetar el medio ambiente
- Mantener la seguridad del personal
- Contribuir a la sociedad

Además, es necesario tomar en cuenta que Gutiérrez (2011), plantea que la identidad corporativa consta de cuatro componentes: comportamiento, simbología, comunicación y principios básicos organizacionales. En el caso de la Pasteurizadora Quito encontramos las siguientes características:

a) Comportamiento:

A partir de los datos recolectados, se puede deducir que el comportamiento en el trabajo es colaborativo y existe trabajo en equipo. Esto se corrobora al revisar lo planteado por el Gerente de Producción y Jefe de Planificación, quienes señalan que “existe colaboración por parte de los colaboradores dentro de estos departamentos y se nota el trabajo en equipo” (César Valencia, 2017,

entrevista). El Gerente de Producción menciona que dentro de su área de trabajo para él es importante enmarcar los valores que tienen dentro de la fábrica como: honestidad, transparencia y sobre todo alinearse a los objetivos planteados dentro del departamento, por ejemplo: disminuir reclamos, ser eficientes en la línea y resaltar la parte higiénica.

Por otro lado, se puede apreciar que el departamento financiero es bastante sólido él Gerente Financiero expresa que “cuenta con un personal bastante antiguo y de años de experiencia dentro de la empresa” (Francisco Quisigüiña, 2017, entrevista). Los comportamientos en el área comercial “son bastante dinámicos y extrovertidos donde existe una comunicación fluida” (Eduardo Villamar, 2017, entrevista). Dentro del departamento de RRHH se puede apreciar que los colaboradores son muy participativos y tienen claras sus funciones y trabajan en función de las mismas (Patricia Lara, 2017, entrevista).

Para regir los comportamientos internos la empresa cuenta con un reglamento interno el cual ha sido socializado con todos los colaboradores en los procesos de inducción. El 86% de los colaboradores aseguran conocer el reglamento interno y el 63,9% menciona que este fue entregado a cada uno de ellos en forma de copias y folletos. En este reglamento se encuentran establecidas las políticas de comportamiento, “es decir que en él se encuentra lo que se puede y no se puede hacer en la empresa” (Patricio Calderón, 2017, entrevista). Por otro lado, el departamento de producción cuenta con documentos que regulan el uso de los distintos equipos dentro de la fábrica, estos documentos son los POES (Procedimientos Operacionales Estandarizados), instrucciones operacionales, registros y también procedimientos estandarizados de limpieza (César Valencia, 2017, entrevista). Estos documentos son diseñados por el departamento de calidad y aprobados por el Gerente de Producción.

A partir de la aplicación de encuestas se puede determinar lo siguiente: Las relaciones internas son bastante fuertes entre compañeros, sin embargo entre jefes directos y personal pueden variar dependiendo del departamento. El 46,2% de los colaboradores consideran que tienen una excelente relación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 37,6% de los colaboradores

consideran que tienen una buena relación con su jefe, el 23,7% siente que la relación con su jefe es regular y el 9,7% considera que la relación con su jefe es mala. El Gente General considera que las relaciones internas fortalecen la identidad y que esta se ve reflejada en la cultura de la empresa.

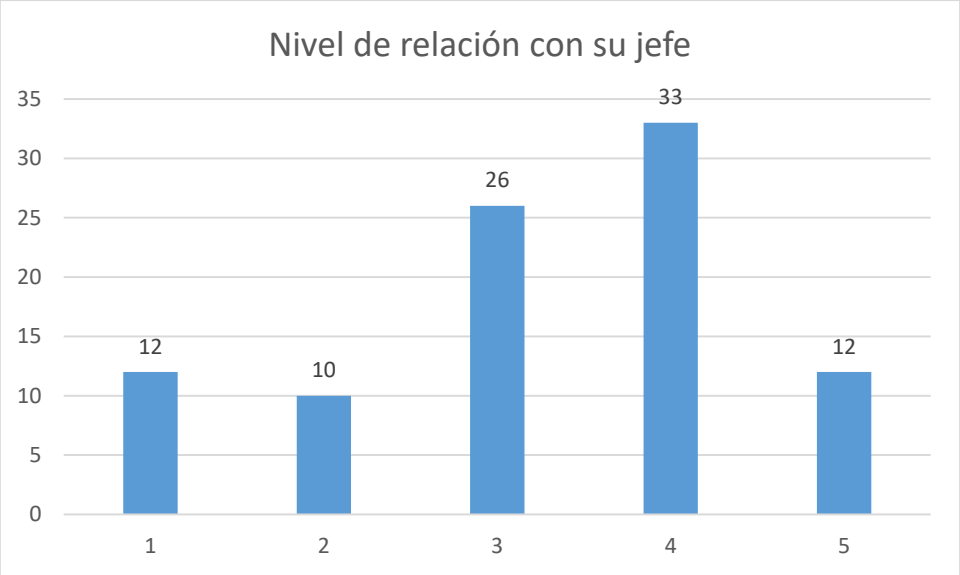


Figura 1. Nivel de relación con su jefe

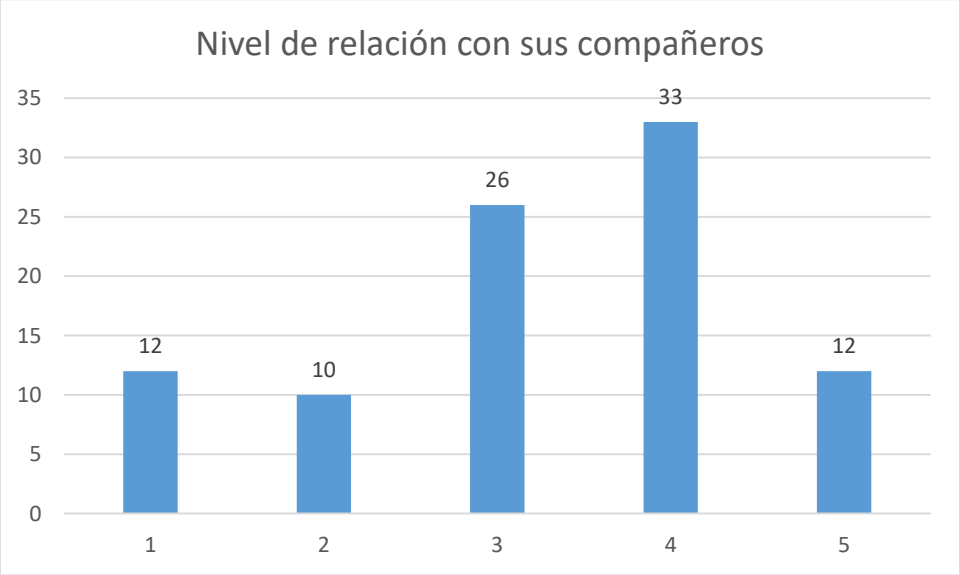


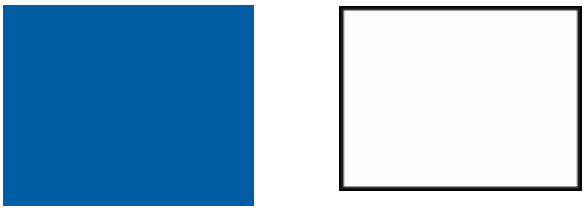
Figura 2. Nivel de relación entre compañeros

a) Simbología:

Los colores corporativos de la organización son el blanco y azul. El Gerente General explica que al inicio de la compañía se producía leche pasteurizada en botella y esta para mantenerse en las condiciones adecuadas debía estar refrigerada, por lo tanto se consideraba como un producto frío. Por esta razón se escogieron esos colores, porque generalmente los alimentos fríos y frescos llevan el color azul (Patricio Calderón, 2017, entrevista). Hasta el momento estos colores corporativos se mantienen y son reconocidos por todo el personal de la organización.

La empresa maneja dos slogans uno para la marca y otro para la organización. La nueva gerencia propuso cambiar el slogan de la empresa porque el actual, “Tradición lechera”, únicamente hace referencia a los productos lácteos que producía la organización y no abarca los demás productos que actualmente se están produciendo.

El logotipo de la empresa está compuesto por la caricatura de una vaca y el nombre de la organización. Se escogió una caricatura con el fin de hacer al logo más amigable. Hace pocos años se realizó un cambio en la tipografía del logo con el fin de formalizarla ya que esta era muy informal. Para el Gerente General el logotipo transmite tradición, entiendo como tradición la estabilidad de la empresa a lo largo de los años. Cabe recalcar que por ser reconocidos como una empresa tradicional no quiere decir que la empresa quiera quedarse en el pasado, todo lo contrario, la organización está realizando esfuerzos grandes por ir cambiando e innovando.



Pantone 2945c Pantone 663c

Figura 3. Colores corporativos

Figura 4. Logo empresa

b) Comunicación:

La empresa no cuenta con un departamento de comunicación ni con una planificación estratégica para la emisión y difusión de mensajes internos (Patricia Lara, 2017, entrevista), pero generalmente quienes se encargan de cumplir con esta función es el departamento de RRHH porque ellos manejan contenidos de interés para todo el personal, por ejemplo el ingreso de una persona, ascensos, condecoraciones, fallecimientos de familiares, etc. Dentro de este punto es importante mencionar que las cosas malas no se suelen comunicar de manera masiva, sino que este tipo de información se lo hace de manera personal con las personas involucradas en cada una de las situaciones

para evitar malos entendidos y dar soluciones rápidas a los problemas (Patricio Calderón, 2017, entrevista).

A pesar de no contar con un encargado específico ni departamento de comunicación, la comunicación interna es bastante buena porque los gerentes saben qué comunicar y cuando hacerlo. De igual manera la comunicación es clara en cuanto a fondo y forma (Patricio Calderón, 2017, entrevista). El objetivo de la comunicación interna es motivar al personal y hacerles partícipes de los grandes cambios que se van dando en la organización, sin embargo no siempre se logra este objetivo, pero es una oportunidad para mejorar este proceso.

La organización cuenta con varios canales de comunicación como: carteleras, mail corporativo, intranet y pantallas. A través de estos canales se envían varios comunicados, así como información de las distintas actividades que realiza la empresa.

c) Principios básicos organizacionales:

Para este trabajo los principios básicos serán los elementos fundamentales de gestión ya que a través de su fortalecimiento y adecuada gestión se propondrá la innovación de la cultura organizacional. Conocer los principios básicos de la organización permitirá que los colaboradores entiendan cuales son las bases de la identidad que serán proyectados en la cultura corporativa a través de comportamientos y actitudes.

Los principios básicos de la organización nacen, principalmente, del desarrollo ganadero y de la relación que tiene la empresa con sus accionistas y proveedores. Además de generar una empresa rentable con productos de excelente calidad (Patricio Calderón, 2017, entrevista).

Por otro lado, otra base para la cultura de la empresa es “el sistema de calidad que está basado en las normas ISO, través de ese sistema de calidad se construyó la misión y visión de la compañía (Francisco Quisigüiña, 2017, entrevista). De igual manera, la compañía basa sus creencias y valores en la calidad del producto que toda la vida ha fabricado. Partiendo del hecho que la

compañía se creó por un problema de salud pública, porque los niños en Quito se estaban enfermando por el consumo de leche cruda. Es por esta razón que todas las acciones de Pasteurizadora Quito van en pro de la salud de la gente brindándoles un producto de primera calidad (Eduardo Villamar, 2017, entrevista).

El Jefe de Planificación asegura que las creencias y valores se basan en “una tradición y en el rol que cumple la empresa por representar a un gremio. Como en un principio la empresa fue creada para los ganaderos, esta se encuentra muy vinculada a sus intereses y esta relación forma parte de la razón de ser de la empresa y de la labor social que cumple” (Juan Garrido, 2017, entrevista).

Los principios básicos de la empresa son conocidos a nivel gerencial, todos los gerentes conocen la esencia de Pasteurizadora Quito y saben de dónde nace su identidad, sin embargo estos principios no son comunicados de manera efectiva a todo el personal y por ende no se ven reflejados en su comportamiento diario. Los colaboradores tienen un conocimiento superficial de la identidad de la empresa y esto se debe a la poca importancia que dan a la comunicación de los elementos de la identidad corporativa a nivel interno.

2.4 Gestión de la identidad corporativa

Si entendemos que “la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios” (Gutiérrez, 2011, pág. 17), para los gerentes de Pasteurizadora Quito la identidad corporativa es un pilar fundamental para la actividad de la empresa ya que esta les permite a todos los colaboradores trabajar bajo un mismo lineamiento para cumplir las metas de la organización, además consideran importante que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia con la organización por lo que pueden cumplir con su rol dentro de la misma. “A pesar de que la empresa cuenta con una filosofía definida esta no es comunicada de manera eficiente” (Patricia Lara, 2017, entrevista), lo que ocasiona que “los colaboradores no estén conscientes del trabajo que están

realizando ni en base a que lineamientos lo hacen” (Juan Garrido, 2017, entrevista).

Por esta razón, una identidad corporativa fuerte aumentará las posibilidades de establecer vínculos con la organización que representa, muestra un mayor grado de identificación, promueve una adaptación de la institución a su entorno y asegura su supervivencia (Gutiérrez, 2011). Por lo cual es importante que el público interno conozca la identidad que comprende la organización ya que esta les dará claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, logrando que todos los colaboradores trabajen para el mismo fin. Los gerentes de la empresa están de acuerdo con este enunciado ya que para ellos es fundamental transmitir el sentido de identidad y pertenencia a cada uno de sus colaboradores para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo y cada actividad que realicen lo hagan con dedicación y pasión.

Para todos los gerentes la difusión de la filosofía corporativa es esencial puesto que “de esa manera todo el personal estará alineado y hablará el mismo idioma” (César Valencia, 2017, entrevista), además ayuda a que los colaboradores entiendan lo que la organización espera de ellos y cuál es su función dentro de la misma. Además, “la comunicación de la filosofía es de suma importancia porque cuando vendes un producto no vendes el producto en sí, sino en lo que la empresa es y cree” (Eduardo Villamar, 2017, entrevista). El comunicar la filosofía “ayudará a crear sentido de pertenencia por parte de todos los colaboradores y además los motivará” (Juan Garrido, 2017, entrevista) y también “es un factor diferenciador dentro del mercado actual” (Patricia Lara, 2017, entrevista). Los gerentes de Pasteurizadora Quito concuerdan en que la filosofía de la empresa es comunicada, pero consideran que este proceso deber ser mejorado y que se debería dar mayor importancia al mismo “porque el nivel de comunicación es bajo y no se lo hace de manera estratégica, sino con el fin de cumplir con ciertas certificaciones” (Juan Garrido, 2017, entrevista) lo cual no asegura la eficiencia del proceso.

La organización cuenta con canales para difundir este tipo de información, pero estos no son aprovechados ni utilizados de manera óptima, además no existe

una planificación para la difusión de este tipo de mensajes. Los canales con mayor acogida dentro de la empresa son las carteleras, mail corporativo, pantallas de comedor, reuniones y capacitaciones.

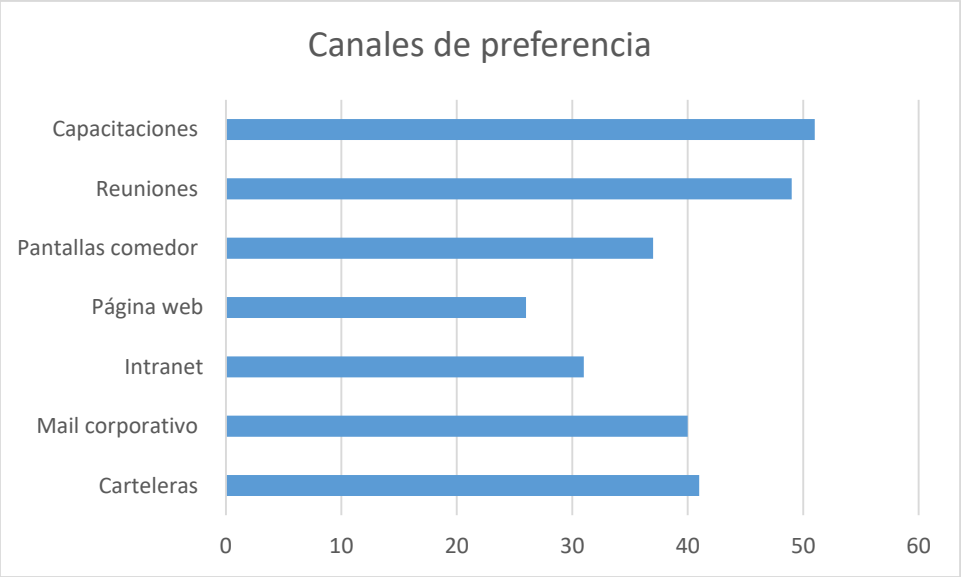


Figura 5. Canales de preferencia

Los gerentes dentro de sus departamentos fomentan la comunicación directa cara a cara, ya que esta es más eficiente y evita ruidos en la comunicación interna. Para los colaboradores las reuniones y capacitaciones son la mejor forma de recibir información ya que dentro de estos espacios ellos pueden relacionarse con sus compañeros, jefes y gerentes lo cual les permite tener una comunicación directa y eficaz.

La empresa cuenta con un 55,9% de personal operativo y de mantenimiento quienes no tienen acceso a un computador e internet, por esta razón las carteleras son el medio más utilizado para transmitir información interna. “Es importante que los mensajes sean unificados para todo el personal ya que esto permitirá que todos tengan conocimiento de la situación actual de la empresa y estén enterados de lo que pasa día a día en su lugar de trabajo” (´Patricia Lara, 2017. entrevista).

Las gerencias de Pasteurizadora Quito están conscientes de que siempre existe una oportunidad de mejora y están totalmente dispuestos a formar parte del proceso de transición, mejora e innovación de la cultura corporativa.

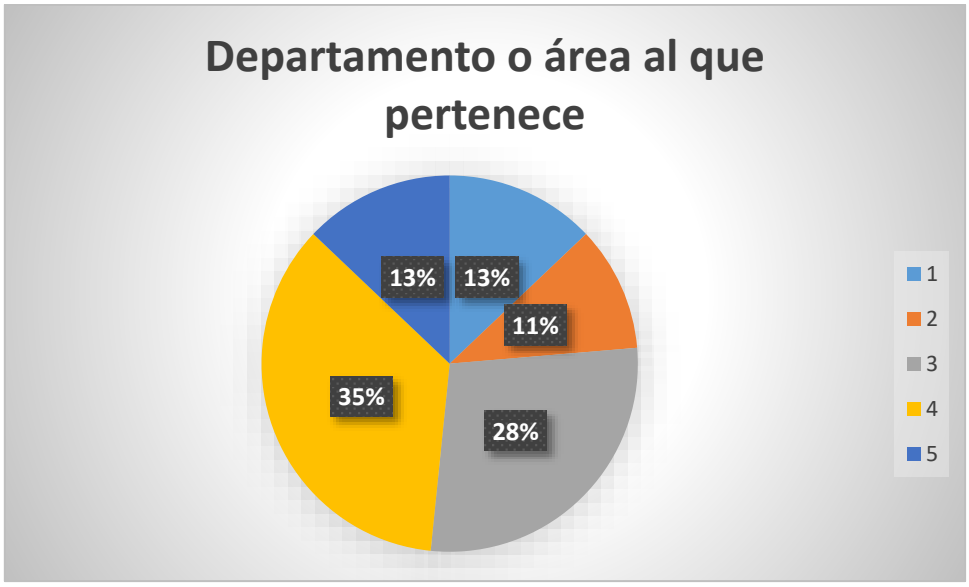


Figura 6. Departamento o área al que pertenece

El comunicar la filosofía corporativa es función del departamento de RRHH, pero dentro de cada departamento los líderes intentan, de cierta forma, ayudar con esta función para alinear a sus colaboradores al cumplimiento de objetivos fomentando el trabajo en función de resultados. “La filosofía de la empresa debe ser difundida a todo nivel, para que todos estemos alineados y hablemos el mismo idioma, además esto ayuda a crear muchas más responsabilidad en cada uno de los colaboradores. Dentro de mi departamento el encargado de difundir esta información es “mi persona como líder del departamento y luego con el área de supervisión y aval de Recursos Humanos” (César Valencia, 2017, entrevista)

Dentro de este contexto, la filosofía de Pasteurizadora Quito fue actualizada hace poco con el fin de ajustar sus actividades y posición en el mercado. Todo el equipo gerencial participó en este proceso, sin embargo el personal administrativo, técnico y operativos no lo hicieron. Así lo muestra el siguiente gráfico:

Figura 7.Nivel de participación en la construcción de misión y visión

En este proceso se modificó la misión, visión y valores de la organización. Si bien este proceso abarcó varios cambios a nivel interno de la empresa, esta información se quedó a nivel gerencial y son pocos los colaboradores que conocen en su totalidad la filosofía de la organización y la hacen parte de sus actividades y la practican.

Para determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de la filosofía de la empresa en la encuesta que se les aplicó se realizaron cuatro preguntas referentes al reconocimiento de misión, visión, objetivos y valores corporativos. En estas preguntas se les dio a los colaboradores varias opciones de las cuales ellos debían escoger la correcta. En la pregunta de valores corporativos podían escoger más de una opción.

Los datos reflejan los siguientes resultados:

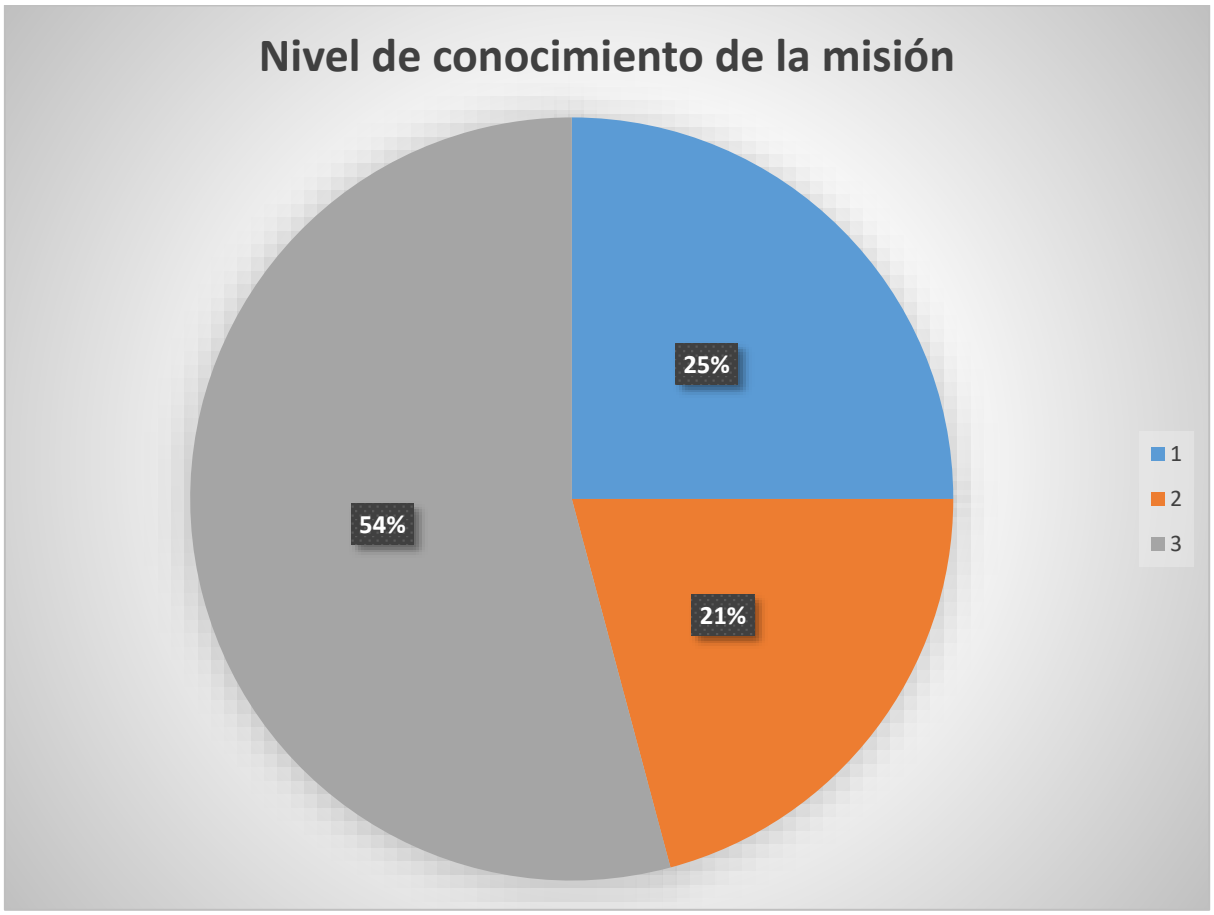


Figura 8. Nivel de conocimiento de la misión

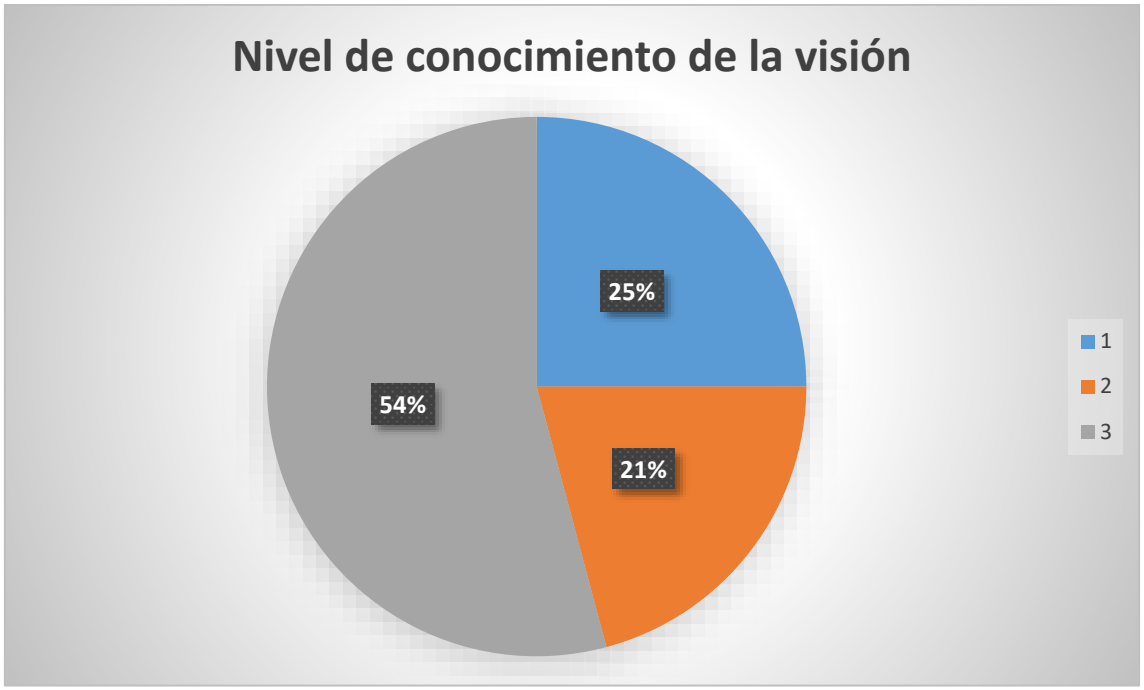


Figura 9. Nivel de conocimiento de la visión

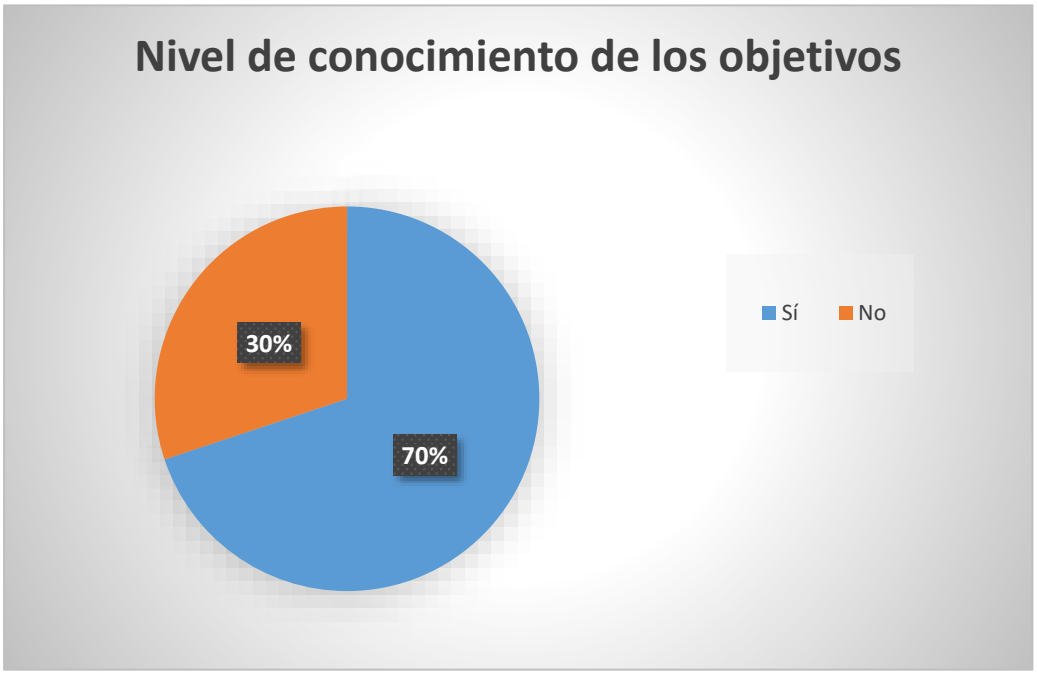


Figura 10. Nivel de conocimiento de los objetivos

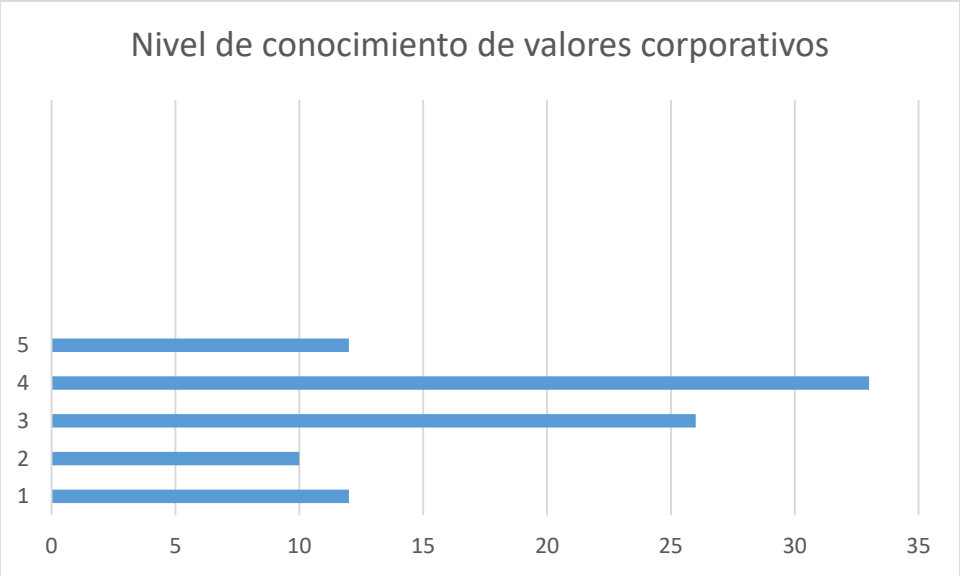


Figura 11. Nivel de conocimiento de valores corporativos

Esto se puede reflejar en que el 60,2% de los colaboradores conocen la misión de la empresa, mientras que únicamente el 35,5% del personal conocen la visión, el 69,9% conocen los objetivos y son pocos los valores corporativos reconocidos a nivel interno. Con estas preguntas se puede concluir que en su mayoría la filosofía corporativa es conocida por sus colaboradores, pero hay que reforzar su comunicación para que sea conocida a nivel general por todos los colaboradores de Pasteurizadora Quito y lo más importante que se sientan identificados con la misma

A continuación, de relacionan las cuatro dimensiones de gestión comunicacional para el desarrollo de la identidad corporativa con la situación actual de Pasteurizador Quito:

a) **Estrategia para mantener el equilibrio emocional:** La motivación es un factor fundamental dentro de las organizaciones ya que de la motivación de cada colaborador dependerá su desempeño dentro de la empresa y esto también influirá en el nivel de identificación y sentido de pertenencia que tenga cada uno hacia la empresa. Por esta razón es importante comunicar la identidad y sobre todo la filosofía de la empresa para motivar a los colaboradores a trabajar en función de los objetivos de la empresa, pero siempre tomando en cuenta en lo que la empresa

es y cree. Dentro de esta dimensión el papel del líder es fundamental ya que ellos son los encargados de motivar a cada uno de sus empleados y serán quienes trasmitan esa pasión y sentido de pertenencia. El 34,4% de los colaboradores se sienten motivados por su jefe, sin embargo no todos consideran que la motivación sea una característica de liderazgo de sus jefes directos, lo cual podría tener efectos entonces en la cultura.

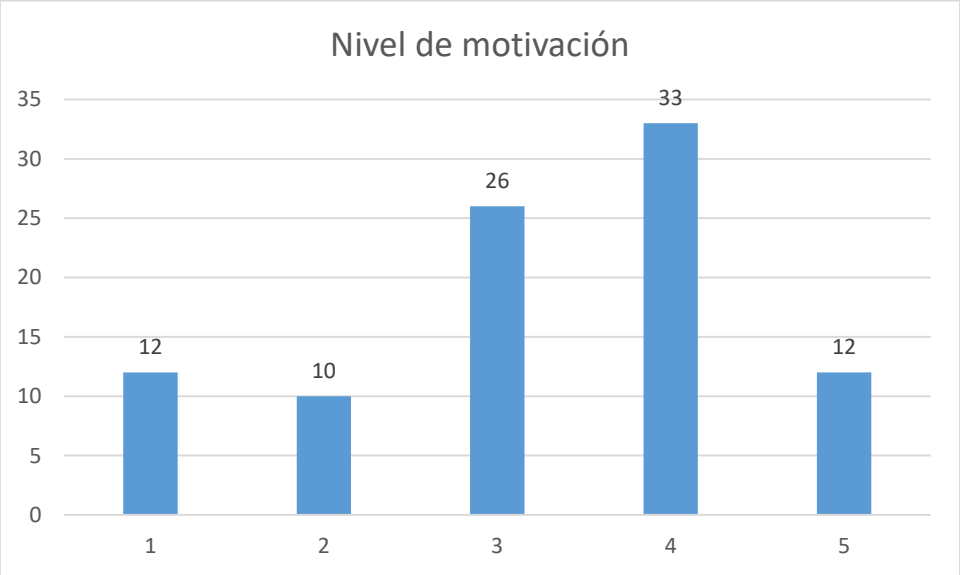


Figura 12. Nivel de motivación

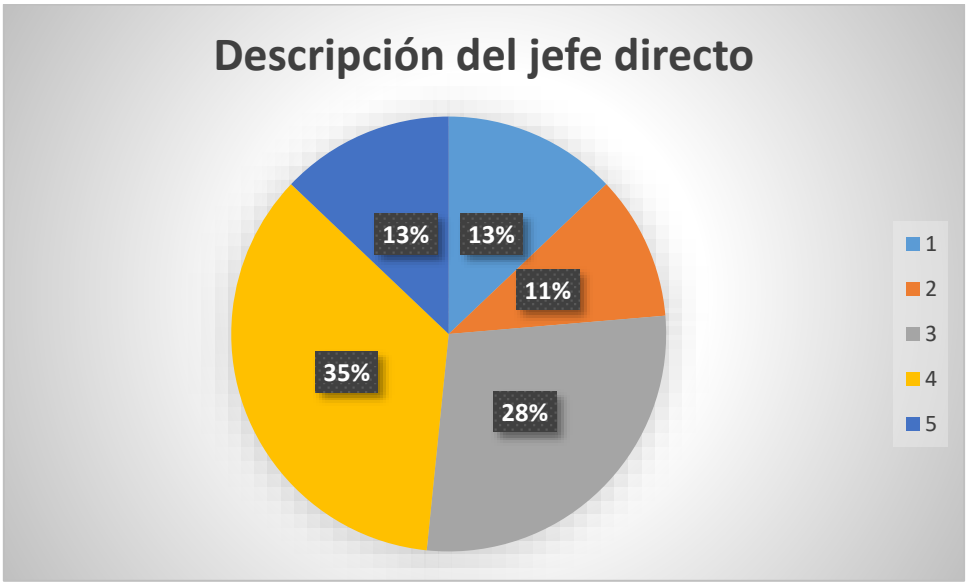


Figura 13. Descripción al jefe directo

b) La disposición a la convivencia y la motivación al cambio: La gestión de la comunicación cumple un papel importante dentro de este punto porque esta fomenta la participación, motivación y comunicación interna a nivel de compañeros, departamentos, jefaturas y gerencias. Para las gerencias es importante la convivencia entre compañeros de la misma área o departamento, así como la relación con otras áreas de la empresa, con sus jefes directos y gerentes. Dentro de este contexto el 46,2% de los colaboradores consideran que tienen una excelente relación con sus compañeros de trabajo.

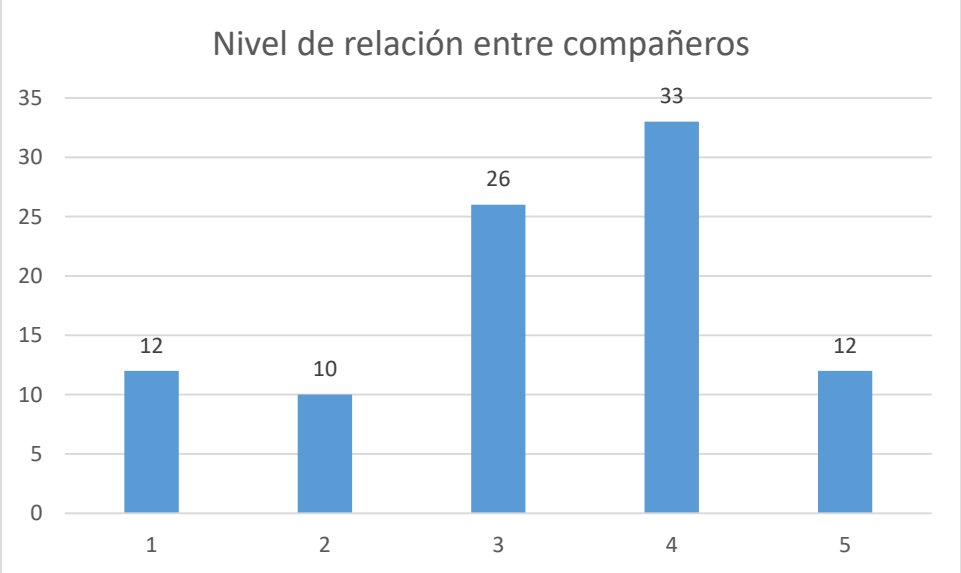


Figura 14. Nivel de relación entre compañeros

Esto indica que el ambiente de trabajo es relativamente bueno, sin embargo la relación entre colaboradores y jefes no es del todo buena, dependiendo del departamento, lo que puede ocasionar falta de motivación y resistencia al cambio.

El líder de cada departamento será el encargado de transmitir este sentimiento hacia sus colaboradores. De la misma manera el 37,6% de los colaboradores consideran que tienen una buena relación con su jefe, el 23,7% siente que la relación con su jefe es regular, mientras que el 9,7% considera que la relación con su jefe no es buena, por tanto esto tiene un efecto en la cultura de la empresa.

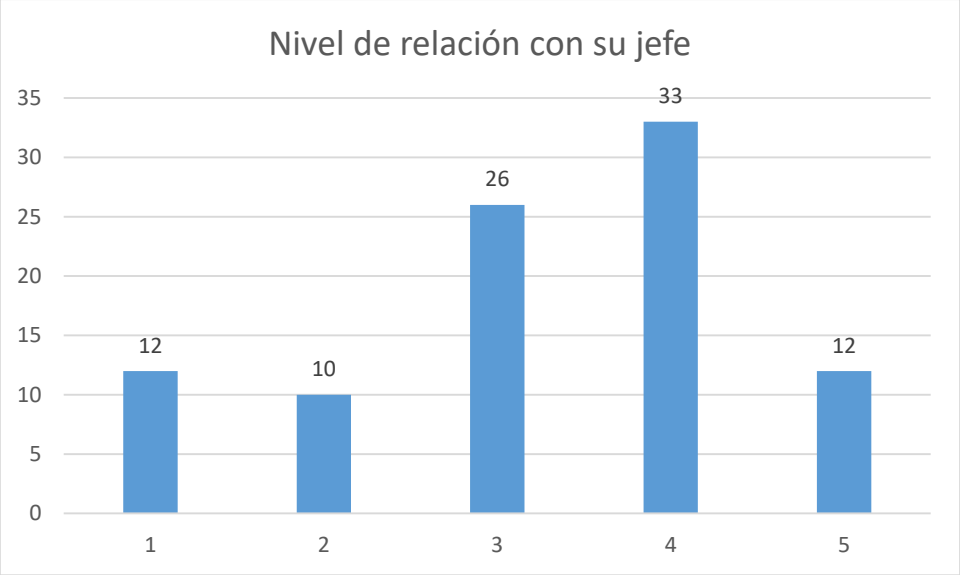


Figura 15. Nivel de relación con el jefe

El nivel de relación con otros departamentos es alto ya que el 35,5% de los colaboradores indican que están en constante relación con otros departamentos lo cual ayuda a la convivencia interna ya que los departamentos no se sienten aislados.

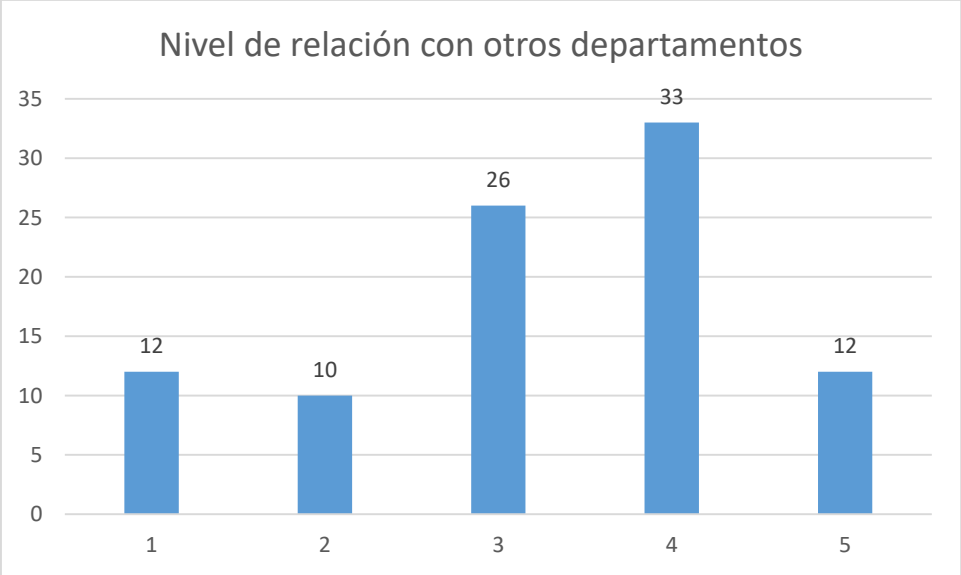


Figura 16. Nivel de relación con otros departamentos

b) **Como insumo para la realización de la actividad de la organización:** Dentro de esta dimensión el papel de la gestión de comunicación es primordial ya que en base a la identidad y filosofía corporativa los colaboradores alinearán su trabajo hacia las creencias y metas de la organización. Es importante mencionar que los altos mandos conocen la importancia de comunicar la identidad, el Jefe de Planificación expresa que “debería ser obligatorio difundir y compartir la filosofía de la empresa porque de esa manera todos tendrían como denominador común la directriz de una cultura corporativa y los colaboradores tendrían sentido de pertenencia. De esta manera los colaboradores se sentirán orgullosos de ser parte de esta organización y este sentido de pertenencia trascendería en todos los niveles de la empresa desde las personas que están procesando el producto, los que están vendiendo en la calle, los distribuidores, administrativos hasta los transportistas, todo el mundo debería sentirse orgulloso de trabajar en Pasteurizadora Quito” (Juan Garrido, 2017, entrevista). De igual manera una Analista de RRHH menciona que es fundamental la comunicación de la filosofía porque piensa que “actualmente muy pocas organizaciones ven a la cultura como parte de la estrategia y las organizaciones que sí lo ven así son diferenciales” (Patricia Lara, 2017, entrevista). Por otro lado, el Gerente General piensa que “comunicar no es sencillo, sino que es complejo, pero se deben desarrollar actividades para comunicar lo que exactamente se quiere y de esta manera hacer partícipes a los colaboradores de los grandes cambios que se van dando en la empresa” (Patricio Calderón, 2017, entrevista).

   A pesar de que los gerentes sienten que es importante comunicar la filosofía de la empresa, su constitución y cultura, en cierto punto, la cultura actual de la organización no ha permitido una comunicación constante de la filosofía e identidad lo que ocasiona un desconocimiento de la misma.

c) **Como metodología para la innovación:** Dentro de este proceso el papel del líder es fundamental ya que ellos son el modelo a seguir y a

través de sus actitudes, comportamientos y principios darán lugar a la convivencia y motivarán al cambio. Para los gerentes de Pasteurizadora Quito la innovación es importante, sin embargo el Gerente Comercial menciona que “la innovación no es parte de la cultura, sino que esta llega por la necesidad de buscar mejoras para el cliente” (Eduardo Villamar, 2017, entrevista), el Gerente de Producción comenta que “en su departamento se está innovando constantemente en los procesos y desarrollo de nuevos productos” (César Valencia, 2017, entrevista), para el Gerente Financiero “la innovación dentro de su departamento está presente en los procesos y nuevas tendencias, para él la transmisión de conocimientos es de suma importancia y al ser profesor de una Universidad él debe estar al día en lo que se refiere a temas contables y todos estos conocimientos transmite a cada uno de sus colaboradores” (Francisco Quisigüiña, 2017, entrevista). Por otro lado el Jefe de Planificación indica que “por una estrategia de rentabilizar más la empresa se está dando mucho empuje a la parte de innovación, ya que en el último año se han incorporado nuevos productos al portafolio” (Juan Garrido, 2017, entrevista).

A pesar de que la innovación es considerada como parte fundamental dentro de la empresa, esta no es parte de los comportamientos y actitudes diarias de la organización, dentro de los valores corporativos está la innovación constante, sin embargo este valor no se encuentra reflejado en la cultura de la empresa, la Analista de RRHH comenta que para ella “la innovación no siempre es evidente y que esta depende del departamento, además considera que a nivel interno existen muchos formalismos y que la empresa es tradicionalista y bastante conservadora” (Patricia Lara, 2017, entrevista).

2. 5 Gestión y Características de la cultura corporativa

Molano et al (2014) definen a la cultura corporativa como “un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo” (pág. 17), en otras palabras la cultura corporativa comprende todas las conductas que van a ser influenciadas

por la identidad corporativa de la empresa y que se van a ver reflejadas en la misma. Es decir que la cultura de la empresa será la proyección de la identidad corporativa a nivel interno y a través de ella se creará sentido de pertenencia y aumentará su nivel de identificación con la organización.

Capriotti (2013), establece tres etapas para la gestión de la cultura corporativa:

a) La determinación de la cultura corporativa actual

Debido a los años que tiene la empresa la cultura actual de Pasteurizadora Quito es bastante tradicional, sin embargo esto no quiere decir que la empresa no esté haciendo cosas por cambiar y adaptarse a los cambios. El equipo gerencial que comprende la empresa es un equipo que conoce muy bien lo que tiene que hacer y trabajan con un conocimiento de los objetivos a los que se quiere llegar y además tienen muy claro cuál es su papel dentro de la compañía. (Patricio Calderón, 2017, entrevista). Un rasgo de la cultura de Pasteurizadora Quito es que su personal trabaja con cariño porque están conscientes que una gran parte de sus productos van dirigidos a niños. El Gerente General considera que su estilo de liderazgo es participativo, le gusta mucho involucrarse en los diferentes procesos de la compañía y permite que las personas se expresen “dejo que cada uno de los participantes, sobre todo, el equipo gerencial mantengan sus puntos de vista, siempre y cuando, estos convengan a los objetivos de la compañía” (Patricio Calderón, 2017, entrevista), también considera que los estilos de liderazgo de las distintas gerencias se complementan, pero es importante que cada uno tenga su estilo, “mi intención no es que seamos un equipo de pingüinos donde todos nos vistamos iguales y pensemos iguales, más bien apoyo a que cada uno mantenga su personalidad y sus puntos de vista, todos los participantes del equipo tienen la total libertad de expresar sus opiniones, siempre y cuando, estas sean fundamentados o sustentadas en algo concreto” (Patricio Calderón, 2017, entrevista)

La cultura en el departamento de producción “está enmarcada en los valores establecidos dentro de la fábrica como: honestidad y transparencia. Además se alinea el trabajo a los objetivos del departamento, que son: disminuir reclamos,

ser eficientes en la línea, resaltar la parte higiénica. Los colaboradores del departamento no son muy comunicativos, son un poco introvertidos y reservados. Además están acostumbrados a que se les diga que hacer y se los esté observando constantemente. El estilo de liderazgo es bastante comunicativo y la participación de los colaboradores es muy importante “a nivel de supervisión yo jamás digo "esto se hace" yo llamo a mis trabajadores y converso con ellos, pero este proceso, a su vez, tiene un defecto (por decirlo así) porque no todos pensamos igual y muchas personas tienen paradigmas y romper esos paradigmas es complicado” (César Valencia, 2017, entrevista).

En el departamento financiero se resalta la experiencia y formación de cada uno de sus colaboradores, el Gerente menciona que “la cultura de este departamento viene desde la universidad y no es una cultura de salud solamente, sino es una cultura de manejo empresarial” (Francisco Quisigüiña, 2017, entrevista). La mayoría de colaboradores son personas antiguas que han trabajado por mucho tiempo en la organización lo que hace de este departamento un área bastante sólida en experiencia y relaciones. La comunicación es algo muy importante y más que la comunicación es el poder participar del conocimiento de cada uno. Por esta razón califica al ambiente como bueno, donde cuenta con personas sólidas en conocimientos. Este Gerente recalca la importancia de “dejar afuera la vida social, considera que las relaciones internas son buenas y que existe un respeto mutuo, no solo con las personas de esta área, sino de la empresa en general” (Francisco Quisigüiña, 2017, entrevista).

En el área comercial “la cultura está basada en una gestión dinámica, donde existe una gestión de resolución permanente de problemas y en lo posible un nivel fluido de comunicación, fomentando la comunicación cara a cara y evitando las herramientas electrónicas con el fin de no entorpecer la comunicación” (Eduardo Villamar, 2017, entrevista). Las funciones son bastante proactivas donde se fomenta la anticipación a eventos o sucesos, la planificación es la base para caminar a paso firme en las actividades diarias. El Gerente Comercial menciona que sus colaboradores “son bastante extrovertidos, lo que es muy normal en un área comercial, y comunicativos.

Tienen un estilo de dar siempre un mejor servicio". Además, considera que su estilo de liderazgo es "consultivo, pero cuando no hay alternativa impositivo" (Eduardo Villamar, 2017, entrevista).

El Jefe de Planificación al ser el vínculo entre distintos departamentos nos pudo dar una visión global de la cultura de la empresa y sus características. Él principalmente tiene relación con los colaboradores de ventas, producción y mantenimiento. Menciona que uno de los rasgos principales que puede percibir es que "hay una cultura de no asumir las circunstancias negativas de una gestión y siempre se busca culpar a otros" (Juan Garrido, 2017, entrevista). Por otro lado, define a las áreas de producción, transporte y distribución como áreas bastante operativas, donde existe mucha colaboración y compromiso. Considera que tiene un estilo de liderazgo colaborativo "me gusta que la gente se sienta dueña de su trabajo, que esté segura de lo que hace, que conozca y más bien colaboren con la gestión que uno hace" (Juan Garrido, 2017, entrevista), para él lo más importante es el crecimiento tanto personal como profesional de cada uno de sus colaboradores.

Finalmente, en el departamento de RRHH se puede apreciar una cultura bastante "participativa por el trabajo en equipo" (Patricia Lara, 2017, entrevista). En este departamento cada colaborador se hace responsable de un subsistema del área y esa persona tiene que presentar soluciones las cuales son puestas frente al Gerente de RRHH. También este departamento trabaja con y para los colaboradores buscando siempre su bienestar a través de varios beneficios que ofrece la empresa con el fin de brindar un espacio idóneo donde trabajar. El estilo de liderazgo que se puede apreciar en este departamento es participativo "porque tú tienes la facultad de opinar, sugerir y de poner sobre la mesa tu criterio y la capacidad que tengas para la resolución de situaciones o problemas" (Patricia Lara, 2017, entrevista).

b) La definición de la cultura corporativa deseada

Dentro de los rasgos especificados anteriormente varios líderes de los departamentos estratégicos de la empresa consideran que siempre existe la oportunidad de mejora y que ellos están a favor de estos cambios. Por ejemplo

dentro de la cultura deseada los Gerentes darían mayor importancia al trabajo en base a la capacidad de logro, mencionan que muchos de los colaboradores son tradicionales y no están acostumbrados a trabajar bajo el cumplimiento de objetivos y para lograr esto es importante delegar y hacer que los colaboradores participen en los procesos y se empoderen de sus actividades, fomentando la creación de nuevas ideas dentro de cada departamento. También mencionan que “sería interesante plantear la innovación de la cultura a través de la participación de diferentes niveles de la compañía en capacitaciones y eventos que vinculen aspectos que van más allá del día a día de los empleados como: participar en los resultados mes a mes de la empresa, explicarles la situación actual de la organización y que proyectos se están realizando o están pendientes” (Juan Garrido, 2017, entrevista).

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que “la cultura era muy jerárquica y que el poder se concentraba en pocas personas” ahora ese tipo de comportamientos se están dejando atrás fomentando una cultura más horizontal (Eduardo Villamar, 2017, entrevista). Los gerentes consideran que es necesario transmitir todo tipo de información a toda la organización “porque hay cierta información que solo se queda en los niveles más altos y por lo tanto fluye en canales informales y esta a veces se distorsiona” (Juan Garrido, 2017, entrevista), lo que da a lugar a la formulación de chismes o rumores, generando un mal ambiente. La organización debería buscar comunicar algo oficialmente en todos sus niveles, de esta manera todos estarían orientados bajo una directriz y una visión clara de los objetivos lo que daría un sentido de identidad y partencia más fuerte hacia la empresa.

Entre la cultura actual y deseada existen ciertos parámetros que se deben tomar en cuenta. La partición, motivación y comunicación son factores clave para cada una de las gerencias a nivel técnico o teórico, sin embargo en la práctica no siempre están inmersos en la gestión de la organización. Muchos colaboradores perciben que la relación con su jefe directo no es buena, que la comunicación debería mejorar y que les gustaría ser más participes en los procesos de toma de decisiones, consideran que sus opiniones son de gran valor y deberían ser escuchadas. En este punto se debería dejar de lado

aquella jerarquía vertical y tornarla horizontal y flexible, donde las relaciones y comunicaciones se fortalezcan.

c) La actuación sobre la cultura corporativa

Esta etapa es la más importante para el desarrollo del presente trabajo porque a partir de la cultura actual se propondrán mejoras a nivel interno que abarcan temas de identidad y comunicación con el fin de innovar la cultura hacia una cultura abierta, flexible y horizontal. Donde los colaboradores no se sientan como un recurso más de la empresa, si no que se sientan parte importante de ella. Esta etapa se verá reflejada en la propuesta comunicacional que será presentada en este proyecto, la cual tomará en cuenta la cultura actual y la cultura deseada. La propuesta consta de un objetivo general, objetivos específicos, estrategias y acciones que tienen como fin incentivar la gestión de los elementos de la identidad para innovar la cultura de Pasteurizadora Quito.

A través de la propuesta comunicacional se adecuará la cultura actual a la cultura deseada creando sistemas de significación que permitan a los colaboradores identificarse con la organización, alineándolos hacia una filosofía clara. La identidad es el primer elemento de diferenciación con el que cuenta una empresa y al existir valores compartidos estos fortalecen la cultura logrando que los colaboradores se sientan identificados.

Finalmente, se puede entender que la gestión de la identidad es muy importante para innovar la cultura organizacional, ya que una depende de la otra, además la identidad será el punto de partida para afianzar las relaciones internas e identificar a los colaboradores con la empresa. Dentro del proceso de innovación de la cultura el papel de los líderes es fundamental ya que son ellos quienes guían e influencian las actitudes y comportamientos dentro de la organización, por esta razón se les atribuye el papel de moldear la cultura para que se fortalezca, logrando un grado de identificación entre los empleados y de esta manera todos trabajen para el mismo fin, rompiendo con la monotonía y burocracia, apuntando hacia una cultura más flexible, abierta y matricial.

3. Capítulo III

3.1 Conclusiones y Recomendaciones

En base a la investigación realizada en la empresa Pasteurizadora Quito, se encontraron varios puntos importantes de trabajo y gestión tanto de identidad como de cultura. La investigación realizada nos permite concluir lo siguiente:

Principalmente los hallazgos aterrizan en la falta de gestión de los elementos de la identidad corporativa, por lo tanto la identidad no es asumida dentro de los comportamientos internos de cada colaborador ni proyectada en la cultura de la organización, sino que se encuentra aislada y no es de conocimiento general. Los elementos de la identidad como misión, visión y valores son comunicados en la inducción de la empresa y se encuentran en varias carteleras y pasillos de la organización, sin embargo no es entendida ni practicada por todo el personal interno. Las gerencias son quienes tienen la filosofía de la empresa clara, pero no la difunden de manera adecuada.

Al no existir un departamento de comunicación en la empresa, la gestión de mensajes y la difusión de los mismos se realiza en base a cumplimientos de ciertas certificaciones o necesidades específicas, pero no existe una planificación ni difusión continua de mensajes internos, menos de los elementos de la identidad corporativa.

El personal administrativo que tiene acceso a una computadora e internet consideran que el envió de mails, en ciertos casos, es excesivo y que muchas veces este tipo de comunicación entorpece el proceso de comunicación interna haciéndolo más lento. Se debe considerar que en su mayoría los empleados de Pasteurizadora Quito son colaboradores de planta, quienes se encargan del trabajo operativo. Este público, en específico, tiene un gran desconocimiento de la filosofía de la empresa, si bien esta es comunicada y se encuentra visible en varios puntos de la organización, estos colaboradores no la entienden ni la viven. Para muchos su filosofía es simplemente procesar el producto dejando de lado una de las acciones más importantes de la organización que es la comercialización de los productos procesados. Por falta de conocimiento y

motivación únicamente el 43% de los colaboradores se encuentran identificados con la filosofía de la empresa.

Las relaciones internas son buenas y las gerencias consideran que estas fortalecen a la cultura corporativa de la organización, sin embargo para muchos colaboradores las relaciones son buenas entre compañeros, pero a nivel de jefes directos y gerencias hay que mejorar. Los gerentes consideran que sus estilos de liderazgos se alinean y dependiendo del departamento hay líderes más fuertes que otros. Los gerentes de cada departamento consideran que fomentan la participación a través de los procesos de toma de decisiones donde sus colaboradores tienen la oportunidad de opinar y dar ideas para la resolución de problemas. Sin embargo, solo el 31,2% de los colaboradores consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta y mencionan que su participación en el proceso de toma de decisiones no es regular sino más bien en casos específicos.

Muchos colaboradores no se sienten motivados por su jefe directo y consideran que debido a las formalizaciones de la empresa y a las jerarquías establecidas la comunicación entre gerentes y colaboradores es regular. Existe un 14% de los colaboradores que sienten que su jefe directo no los escucha o sus opiniones le son indiferentes.

Dentro de la comunicación interna los canales deberían ser mejor aprovechados y se debería realizar una planificación en base a contenidos de mensajes para que estos sean unificados y cumplan con su objetivo. El 52,7% de los colaboradores prefieren que la información de la empresa sea trasmitida a través de reuniones y capacitaciones ya que consideran que la comunicación directa es mucho más eficiente.

A nivel de gerencias y jefaturas existe un alto nivel de identificación con la identidad de la empresa. Consideran que Pasteurizadora Quito es un lugar óptimo para trabajar, donde la empresa se preocupa por sus colaboradores, consideran que la base de su identidad se ve plasmada en la tradición y pasión por el trabajo que realizan.

La motivación es fundamental para la innovación de la cultura corporativa, especialmente si se quiere lograr romper con las jerarquías y los formalismos internos. Se debe tomar en cuenta que motivación no es sinónimo de complacencia hacia los colaboradores ni mucho menos camaradería, es importante que cada departamento cuente con alguien que se encargue de guiar y liderar a sus colaboradores no que sea un colaborador más donde no exista una figura clara de un líder.

En base a las conclusiones mencionadas anteriormente se puede recomendar que:

Se debe fomentar la participación y motivación en todos los departamentos, de esta manera, las relaciones entre colaboradores y jefes mejorarán y así existirá una armonía interna y los colaboradores podrán convivir entre sí y se sentirán motivados al cambio. Además, como ya se mencionó anteriormente para la innovación de la cultura el papel del líder es fundamental y es el líder quien debe motivar y crear ese sentido de pertenencia en cada uno de sus colaboradores.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta los temas de interés por parte de los colaboradores para evitar el contenido “no deseado” en los canales internos de comunicación. Los temas de interés por parte de los colaboradores son: información sobre nuevos productos, tips de salud, temas sociales, beneficios y cambios en leyes. De esta manera se crea interés por lo que la empresa está comunicando constantemente.

Es importante que el sentimiento de identificación sea transmitido a todos los colaboradores de la empresa para que cumplan con sus funciones de una manera más objetiva y se encuentren alienados hacia los valores y creencias de la empresa, de esta manera sentirán que son parte importante de la empresa y no un recurso más para generar ganancias. Por esta razón, cada líder de departamento así como el Gerente General deben tomar la posta y empezar a motivar a sus colaboradores a través de actividades más participativas y también abriendo canales de comunicación hacia una comunicación más flexible, directa y horizontal.

En lo que concierne a comunicación interna se debería considerar la difusión de los elementos de la identidad corporativa con el fin de alinear a todos los colaboradores hacia los objetivos y visión de la organización. De igual manera los valores corporativos deben ser difundidos para fortalecerlos y que sean parte de los comportamientos y actitudes diarias de los colaboradores, no basta con que los colaboradores conozcan la filosofía de la empresa, deben sentirla para convertirla en su estilo de vida dentro de la organización.

Finalmente, la empresa debería prestar total atención a los colaboradores de planta, ya que son ellos quienes llevan a cabo la labor de procesar su producto estrella, sin embargo la comunicación que va dirigida a ellos, en ocasiones, es muy vaga y este público no está al tanto de la situación actual de la empresa, solo conocen lo que pasa en su departamento, mas no los temas generales de la organización lo que los desmotiva y desvincula de la identidad de la empresa. Dentro de este contexto se recomienda actualizar las carteleras ya que estas son su fuente de información, las carteleras deberían tener un diseño llamativo que capte su atención, con mensajes cortos e información actualizada de lo que está pasando en la organización, así como la filosofía corporativa y datos relevantes. También deberían estar ubicadas en lugares estratégicos donde exista un flujo constante del personal y no en lugares aislados de la empresa.

REFERENCIAS

Acosta, J. (2015). *La innovación empresarial y la cultura organizacional* . Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/08/LA-INNOVACION-EMPRESARIAL-Y-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf

Aguado, J. M. (2004). Introducción a la Teorías de la Comnicación y la Información. España.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.

Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. España: Ariel.

Castañeda, A., Ortega, O., & García, Y. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación*. Obtenido de www.oei.es/historico/memoriasctsi/mesa12/m12p16.pdf

Enrique, A., Madroreño, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Bellaterra.

Gómez, & Prowesk. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165789612011000200006&script=sci_arttext&tlng=es

Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional*. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf

Gutiérrez, J. (2011). *Identidad corporativa* . Obtenido de www.perucam.com/presen/pdf/21.%20Identidad%20corporativa.pdf

Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). *Los nuevos ejes de la cultura organozacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI*. Obtenido de

http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html

López, I., & Sotillo, S. (2009). *La gestión de los recursos intangibles empresariales* . Obtenido de http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf

Maraboto, M. (2014). *La comunicación de los activos intangibles* . Obtenido de https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-de-los-activos-intangibles/

Molano, C., Ríos, V., & Solano, D. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional* . Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf

Ojuki, R. (2000). *Comunicación, identidad y sentido de pertenencia en instituciones de educación superior*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n4/e2.html

Ortiz, J. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta LTDA- Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional-*. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf

Preciados, A. (2009). *Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas*. Obtenido de http://www.revistalatinacs.org/09/art/863_Colombia/RLCS_art863.pdf

Ramírez, F. (2005). *El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional* . Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/709/70910103.pdf

Rizo, M. (2012). *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto*. Obtenido de http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/17_esp.pdf

Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración* . Obtenido de Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf

Rueda, G. (2014). *Hacia una cultura innovadora en las empresas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/267213263_HACIA_UNA_CULTURA_INNOVADORA_EN_LAS_EMPRESAS

Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). *Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas* . Obtenido de http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/article/view/137/165

Vilá, J. (2008). *Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras*. Obtenido de https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/19_VILA_ESP.pdf

Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?* Obtenido de http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/RLCS-paper1072.pdf

Zelig. (2013). *Cultura innovadora en la empresa*. Obtenido de http://www.zeligst.com/news/cultura-innovadora-en-la-empresa

ANEXOS

Pasteurizadora Quito

Propuesta Comunicacional

Introducción

La propuesta comunicacional se realizó en base a los datos recolectados de la investigación de la situación actual de la empresa. El plan consta de un objetivo general que guía todo el trabajo, objetivos específicos, estrategias y acciones para cada objetivo propuesto. Además se detalla un cronograma de las actividades así como el presupuesto. Finalmente se encuentra la matriz de evaluación que contiene indicadores de evaluación para cada una de las acciones propuestas.

Objetivo General

Innovar la cultura de la empresa Pasteurizadora Quito a través de la gestión de los elementos de la identidad corporativa en el lapso de un año

Objetivos Específicos

- Gestionar los elementos de la identidad corporativa
- Fomentar la participación de los gerentes en el proceso de innovación de la cultura corporativa

Públicos

Colaboradores de Pasteurizadora Quito

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategias
Innovar la cultura de la empresa Pasteurizadora Quito a través de la gestión de los elementos de la identidad corporativa en el lapso de un año	Gestionar los elementos de la identidad corporativa	Interno: Colaboradores de Pasteurizadora Quito	Definir políticas y lineamientos para la comunicación interna
			Capacitar a los colaboradores sobre la importancia de gestionar los elementos de la identidad
			Realizar campañas informativas y motivacionales
			Mejorar las formas y canales de comunicación para una comunicación efectiva
			Implementar procesos comunicacionales que apunten al fortalecimiento de conductas organizacionales
	Fomentar la participación de los gerentes en el proceso de innovación de la cultura corporativa	Interno: Colaboradores de Pasteurizadora Quito	Motivar a los gerentes para ser parte de la innovación de la cultura de Pasteurizadora Quito

Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Responsables
Gestionar los elementos de la identidad corporativa	Definir políticas y lineamientos para la comunicación interna	**Comunicador Corporativo:** Contratar un comunicador corporativo, quien será la persona que maneje la comunicación interna y ejecute la propuesta.	Gerente General y RRHH
		Políticas internas: Crear un documento oficial que contenga las políticas de comunicación interna. Cada departamento recibirá una copia.	Comunicador Corporativo
		Socialización del manual de identidad: A través de las políticas establecidas socializar el manual de identidad para que sea de conocimiento general. La socialización se hará a través de reuniones. Y se entregará una copia física a cada departamento y una digital a cada persona responsable.	Comunicador Corporativo
	Capacitar a todo el personal sobre la importancia de gestionar los elementos de la identidad corporativa	**Capacitaciones:** Realizar capacitaciones trimestrales dirigidas a colaboradores o gerentes dependiendo el tema a tratar. Las capacitaciones durarán 1 hora y serán realizadas dentro de Pasteurizadora Quito. Los temas que se abordarán serán: innovación en las empresas, cultura corporativa, empowerment y estilos de liderazgo y gestión por objetivos. A través de estas capacitaciones se transmitirá la importancia de contar con colaboradores identificados y motivados en su lugar de trabajo.	Comunicador Corporativo y RRHH
		Infografías: Realizar comunicados internos con información sobre las disitintas capacitaciones que se realizarán, donde consten los temas a tratar, lugar, fecha y hora de las capacitaciones. Estas infografías serán publicadas en carteleras y enviadas por correo.	Comunicador Corporativo
		Comunicados en general: Se propondrán diseños para comunicados internos con temas de interés para los colaboradores como: nuevos productos, salud ocupacional, beneficios, logros y reconocimientos	Comunicador Corporativo
	Realizar campañas informativas y motivacionales	**Campaña de valores:** Campaña de comunicación de los valores corporativos, creando el concepto "Conociendo a PQSA". Alrededor de cada valor se realizarán una serie de acciones de comunicación con el fin de integrar los valores en el día a día de la organización motivando al personal a hacer estos parte de sus tareas, pasando de la formulación a la aplicación e integración en los procesos y cultura de la empresa. La campaña constará de: - **Afiches:** Se diseñarán afiches con cada valor corporativo. Estos serán publicados en las carteleras y serán enviados por correo. - **Actividades lúdicas:** Como parte de la campaña se realizarán actividades lúdicas donde los colaboradores puedan participar y apropiarse de los valores de su organización y así puedan hacerlos parte de sus comportamientos y actitudes diarias. **-Video:** Se realizará una animación corta donde se vean reflejados los valores de la organización. De esta manera se fortalecerá la campaña a través de un medio visual. El video será proyectado en las pantallas del comedor. - **Reuniones informativas:** Como parte de las actividades motivacionales, los gerentes deberán realizar una reunión donde expongan los objetivos de la organización y que se ha hecho para cumplirlos. En estas reuniones se tratarán estrategias nuevas para lograr los objetivos de la organización. En estos espacios los colaboradores podrán ser parte de los procesos de evaluación de resultados y se fomentará la colaboración de cada uno de ellos para conseguir los objetivos establecidos.	Comunicador Corporativo
	Mejorar las formas y canales de comunicación	**Rediseño de comunicados:** Rediseñar los comunicados internos unificando sus diseños para que sean más llamativos y capten la atención del público. Especialmente para intranet y cartelera. - **Diseño de carteleras:** Rediseñar las carteleras para que estén ordenadas, los comunicados sean visibles y capten la atención de los colaboradores	Comunicador Corporativo
		Indicadores de evaluación: Crear indicadores de evaluación para medir el impacto que tienen los canales internos y su eficiencia con el fin de darle un uso óptimo y aprovechar los recursos con los que cuenta la organización.	Comunicador Corporativo
	Implementar procesos comunicacionales que apunten al fortalecimiento de conductas organizacionales	**Reunión de retroalimentación:** Una vez al mes se realizará una reunión de retroalimentación en cada departamento. En este espacio cada gerente retroalimentará el trabajo de su equipo y se socializarán los resultados. De esta manera se fortalecerá la comunicación entre jefes directos y colaboradores. Los empleados de la organización podrán comunicarse de forma directa con sus superiores logrando romper barreras y formalismos de comunicación. Además será un espacio donde los colaboradores podrán sentirse escuchados y participarán en los procesos de toma de decisiones de la organización.	Comunicador Corporativo
		Correos: A través de este canal los colaboradores podrán comunicarse con su jefe directo o gerente general recibiendo retroalimentación de su trabajo o para resolver cualquier eventualidad de carácter laboral. Estos correos deben ser de prioridad alta para los gerentes y deberán responder de manera inmediata a sus colaboradores.	Comunicador Corporativo
		Encuestas: Se realizarán encuestas trimestrales para conocer como se están manejando los procesos comunicacionales de la empresa y de esta manera mejorarlos o fortalecerlos.	Comunicador Corporativo
		Reuniones interdepartamentales: Se realizarán reuniones mensuales entre departamentos con el fin de que se compartan los resultados de cada uno. Además cada departamento tendrá la oportunidad de exponer en un máximo de 10 min sus avances o nuevos proyectos para que los mismos sean de conocimiento de todos los colaboradores. Dentro de estas reuniones se entregrán los certificados de excelencia a cada departamento que logre cumplir ocn los objetivos de la empresa.	Comunicador Corporativo
Fomentar la participación de los gerentes en el proceso de innovación de la cultura corporativa	Motivar a los gerentes para ser parte de la innovación de la cultura de Pasteurizadora Quito	**Reunión informativa:** Realizar una reunión informativa con todos los gerentes para indicarles los resultados del trabajo de investigación realizado en la empresa. En este espacio también se socializará la propuesta comunicacional planteada en base a los resultados y se motivará a los gerentes para ser parte del mismo.	Comunicador Corporativo
		Comunicados gerentes: Constantemente enviar comunicados a los gerentes sobre temas de vanguardia en innovación, comunicación y motivación. De esta manera entenderán como se manejan las empresas en el mercado actual y apoyarán las ideas de innovación en temas internos de cultura e identidad. Y así se motivarán ellos y motivarán a sus colaboradores. También se enviarán comunicados de las capacitaciones para fomentar su participación y colaboración en las mismas.	Comunicador Corporativo
		Desayuno ejecutivo: Se realizará un desayuno ejecutivo dentro de las instalaciones de la empresa con el fin de que los gerentes intecambien ideas sobre los avances en cada uno de sus departamentos. Este será un espacio donde pueden compartir su compromiso con la innovación de la cultura y fomentar la participación de los demás colaboradores de la empresa en este cambio. El brunch se realizará la primera semana de cada mes. En este espacio también se evaluará la participación de los gerentes y el compromiso que tienen con la innovación de la cultura de Pasteurizadora Quito.	Comunicador Corporativo

Objetivos Específicos	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Gestionar los elementos de la identidad corporativa	Cambio de actitud	Avanzado	Comunicador Corporativo	Contrato	contrato laboral
			Políticas internas	Encuesta	documento elaborado / documento planificado
			Socialización del manual de identidad	Conteo	# de reuniones programadas / # de reuniones ejecutadas
			Capacitaciones	Hoja de registro	# de colaboradores convocados / # de colaboradores asistentes
					# de capacitaciones programadas / # de capacitaciones ejecutadas
			Infografías	Conteo	# de infografías planificadas / # de infografías publicadas
			Comunicados en general	Conteo	# de comunicados diseñados / # de comunicados publicados
			Campaña "PQSA te Informa"	Conteo	# de actividades propuestas / # de actividades ejecutadas
			Rediseño de comunicados	Conteo	# de comunicados diseñados / # de comunicados publicados
			Rediseño de carteleras	Encuesta	conocimiento de información
			Indicadores de evaluación	Conteo	# de indicadores propuestos / # de indicadores aplicados
			Reunión de retroalimentación	Conteo	# de reuniones programadas / # de reuniones ejecutadas
			Correos	Conteo	# de correos enviados / # de correos respondidos
			Encuestas	Observación	encuestas respondidas
			Reuniones interdepartamentales	Conteo	# de reuniones programadas / # de reuniones ejecutadas
Fomentar la particpación de los gerentes en el proceso de innovación de la cultura corporativa	Motivacional	Intermedio	Reunión informativa	Conteo	# de reuniones programadas / # de reuniones ejecutadas
			Comunicados gerentes	Conteo	# de comunicados diseñados / # de comunicados enviados
			Desayuno ejecutivo	Conteo	# de desayunos planificados / # de desayunos ejecutados

Unidad	Detalle	Valor Unitario	Valor total	Observaciones
	Comunicador Corporativo			
1	Contratar Comunicador	$ 800,00	$ 9.600,00	Valor anual
	Políticas internas			
14	Impresiones	$ 3,00	$ 42,00	A color, tamaño A4 y anillado
	Capacitaciones			
4	Capacitador	$ 600,00	$ 2.400,00	Capacitador especializado en temas de gestión de intangibles
1	Resma de papel	$ 3,00	$ 3,00	A4 bond
1	Caja de esferos	$ 6,00	$ 6,00	Bic color azul
300	Botellas de agua	$ 0,65	$ 195,00	Botella pequeña Dasani
	Infografías capacitaciones			
20	Impresiones	$ 1,75	$ 35,00	Impresión a color, tamaño A3 papel couché de 250 gramos
	Comunicados generales			
60	Impresiones	$ 1,50	$ 90,00	Impresión a color, tamaño A3 papel couché de 150 gramos
	Campaña de valores			
1	Ejecución campaña	$ 5.950,05	$ 5.950,05	
	Rediseño carteleras			
5	Lámina de corcho	$ 15,00	$ 75,00	
1	Caja de tachuelas	$ 2,00	$ 2,00	
5	Impresión logo PQSA	$ 1,75	$ 8,75	Impresión a color, tamaño A3 papel couché de 250 gramos
5	Impresión misión y visión	$ 0,75	$ 3,75	A3 papel bond
	Rediseño comunicados			
	Rediseño de comunicados internos	$ -	$ -	Valor incluido en el pago a comunicador
	Indicadores de evaluación			
	Creación de indicadores de evaluación	$ -	$ -	
	Reunión de retroalimentación			
1	Infocus	$ -	$ -	
1	Computadora	$ -	$ -	
60	Material impreso	$ 0,04	$ 2,40	Copias a b/n (valor aproximado) puede cambiar dependiendo del número de asistentes a cada reunión. Presupuesto realizado con el departamento más grande que es producción
	Correos			
	Computadoras	$ -	$ -	
	Encuestas			
1	Diseño de encuestas	$ -	$ -	
208	Aplicación de encuestas	$ -	$ -	Se aplicarán de manera digital
	Reuniones interdepartamentales			
1	Infocus	$ -	$ -	
1	Computadora	$ -	$ -	
60	Material impreso	$ 0,04	$ 2,40	Copias a b/n (valor aproximado) puede cambiar dependiendo del número de asistentes a cada reunión. Presupuesto realizado con el departamento más grande que es producción
	Reunión informativa a gerentes			
1	Infocus	$ -	$ -	
1	Computadora	$ -	$ -	
9	Impresiones	$ 3,00	$ 27,00	Propuesta comunicacional
9	Impresiones	$ 12,00	$ 108,00	Resultados investigación
10	Botellas de agua	$ 0,65	$ 6,50	
10	Esferos	$ 0,50	$ 5,00	Bic color azul punta fina
	Comunicados gerentes			
	Diseño de comunicados para gerentes	$ -	$ -	
	Reuniones informativas			
	Impresión de material	$ -	$ -	Impresión b/n
	Desayuno ejecutivo			
6	Brunch ejecutivo	$ 12,00	$ 72,00	El menú consta de fruta, jugo natural, café, leche o té y acompañantes (pan, omelets, tostadas, o sánduches)
1	Servicio a domicilio	$ 4,00	$ 4,00	
		Subtotal	$18.557,05	
		12% IVA	$ 2.226,85	
		10% de imprevistos	$ 1.855,71	
		Total	**$22.639,60**	

Acciones	Tiempo de duración																																							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Comunicador Corporativo																																															
Políticas internas																																															
Reunión de socialización del manual de identidad																																															
Capacitaciones																																															
Infografías																																															
Comunicados en general																																															
Campaña de valores																																															
Rediseño de comunicados																																															
Rediseño de carteleras																																															
Indicadores de evaluación																																															
Reunión de retroalimentación																																															
Correos																																															
Encuestas																																															
Reunión interdepartamental																																															
Reunión informativa con gerentes																																															
Comunicados gerentes																																															
Desayuno ejecutivo																																															

Afiches “Campaña de Valores”

INNOVACIÓN PERMANENTE

¡Intégrate y conoce tus valores!

Innovamos permanentemente con y para nuestros colaboradores y clientes para brindar el mejor servicio y satisfacer las necesidades de nuestros públicos

pasteurizadora QUITO S.A.

Tradición lechera

MANTENER LA SEGURIDAD DEL PERSONAL

Porque nuestros colaboradores son parte importante de la compañía mantenemos tu seguridad dentro del trabajo

¡Intégrate y conoce tus valores!

pasteurizadora QUITO S.A.
Tradición lechera

¡Intégrate y conoce tus valores!

Innovamos día a día

pasteurizadora QUITO S.A.

Tradición lechera

CONTRIBUIR CON LA SOCIEDAD

Nuestra comunidad nos importa y trabajamos por ella.

SENTIDO DE URGENCIA

¡Intégrate y conoce tus valores!

Cumplir con los requerimientos de nuestros colaboradores y clientes es lo más importante para nosotros. Trabajar en Pasteurizadora Quito es ser eficiente.

pasteurizadora QUITO S.A.
Tradición lechera

Innovamos día a día

PQSA TE INFORMA:
CAMPAÑA DE VALORES
Comportamiento Ético:
En Pasteurizadora Quito nos importan cada uno de los miembros de nuestra empresa por eso fomentamos el comportamiento ético, un trato igualitarios y equitativo para cada uno de ellos porque nuestros colaboradores y clientes son lo más importante para nosotros.
pasteurizadora
QUITO S.A.
Tradición lechera

Innovamos día a día
PQSA TE INFORMA:
CAMPAÑA DE VALORES
Respetar el medio ambiente:
¡Porque el planeta es nuestro hogar cuidémoslo y respetémoslo!
pasteurizadora
QUITO S.A.

Infografías y comunicados en general

BENEFICIOS de la Leche

La leche es uno de los alimentos más complejos, por eso, es parte de una alimentación más saludable. Recuerda consumirla al menos 3 veces al día.

Contiene proteínas de gran calidad, escenciales para mantener nuestros músculos funcionando y reparar distintos tejidos del cuerpo.

El calcio se presenta en distintos alimentos: sin embargo, el de la leche es uno de los que permite una mejor absorción, optimizando así sus beneficios en huesos y dientes.

Contiene vitaminas A,E y K, que contribuyen a fortalecer nuestras defensas, y también fósforo y magnesio, que ayudan al cuerpo a absorber y utilizar el calcio de manera más efectiva.

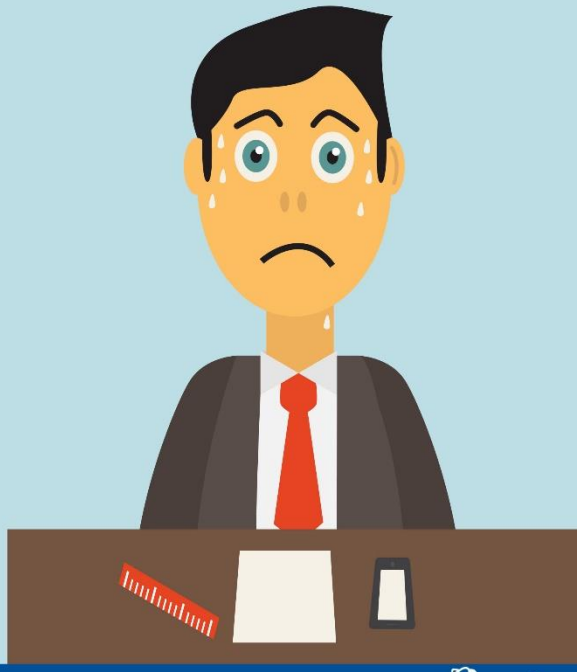
Innovamos día a día

pasteurizadora QUITO S.A.
Tradición lechera

BENEFICIOS
PARA
COLABORADORES
01
Seguros médicos
02
Seguros de vida
03
Descuentos en productos
04
Planes para celulares
05
Almuerzos
Innovamos día a día
pasteurizadora
QUITO S.A
Tradición lechera

REDUCE EL ESTRÉS LABORAL

- Haz ejercicio regularmente.
- Ríe, disfruta de cada momento.
- Busca ayuda y apoya a quién lo necesite.
- Manten una buena comunicación con todos.
- Establece horarios regulares.
- Ríe, disfruta de cada momento.
- Aliméntate saludablemente.
- Organízate, ten una carga de tareas razonable.



pasteurizadora QUITO S.A.
Tradición lechera

CONOCE
NUESTROS
NUEVOS
PRODUCTOS
Innovamos día a día
pasteurizadora
QUITO S.A.
Tradición lechera
NUEVA
Vita
activa
Agítala y tómala bien fría
Vita yuzz
BEBIDA REFRESCANTE
CON PULPA DE DURAZNO
CON VITAMINA C
Agítala y tómala bien fría
Vita yuzz
BEBIDA REFRESCANTE
CON PULPA DE MANZANA
CON VITAMINA C
¡Pruébalos ya!

Plantilla reconocimientos

Trabajo en Equipo
pasteurizadora QUITO S.A.
Innovamos día a día
Dícelo a tu jefe
¿Tienes alguna gran idea?
Discútelo con tus comapñeros
Reúne al equipo
Dícelo a tu equipo
START
Lleguen a un consenso
Discutan juntos
Presenten su proyecto
Firmen el contrato
Lógrenlo

Cartelera actualizada

Certificado de excelencia

Mural

Papelería

pasteurizadora QUITO S.A.
Tradición lechera

Pasteurizadora Quito S.A.
Direcciones:
-Matriz Quito: Pedro Pinto 610 y Av. Napo
-Sucursal Guayaquil: Av. Martha Bucarán Km. 5½ y Calle 4ta
-Sucursal Ibarra: Av. Atahualpa 25-71 y Cap. Espinoza de los Monteros
-Sucursal Ambato: Entre Ignacio Sánchez y Av. José Peralta
www.vitaleche.com

pasteurizadora QUITO S.A.

Tradición lechera

Pasteurizadora Quito S.A.
Direcciones:
-Matriz Quito: Pedro Pinto 610 y Av. Napo
-Sucursal Guayaquil: Av. Martha Bucarán Km. 5½ y Calle 4ta
-Sucursal Ibarra: Av. Atahualpa 25-71 y Cap. Espinoza de los Monteros
-Sucursal Ambato: Entre Ignacio Sánchez y Av. José Peralta
www.vitaleche.com

pasteurizadora

QUITO S.A.

Tradición lechera

Stand feria

Videos campaña

https://drive.google.com/drive/folders/169MH-fSO0IFxZUPdloXQRhv60arpo1A3

Indicadores de evaluación

Los siguientes indicadores se usarán para medir el impacto que tienen los canales internos y su eficiencia.

Carteleras

Instrumento	Indicador
Encuesta	Conocimiento de información

Mail corporativo

Instrumento	Indicador
Conteo	# de correos enviados / # de correos respondidos
Encuesta	# de correos enviados / # de correos eliminados

Intranet

Instrumento	Indicador
Conteo	# de comunicados diseñados / # de comunicados enviados
Encuesta	# de comunicados eliminados

Pantallas comedor

Instrumento	Indicador
Encuesta	Calidad del material visual diseñado
Conteo	# de visualizaciones

Reuniones

Instrumento	Indicador
Conteo	# de reuniones programadas / # de reuniones realizadas

Capacitaciones

Instrumento	Indicador
Hojas de registro	# de personas convocadas / # de personas asistentes
Conteo	# de capacitaciones programadas / # de capacitaciones realizadas

Informe de Capacitaciones

En el siguiente informe se detalla la planificación de las capacitaciones que se desarrollarán en el transcurso del año dentro de Pasteurizadora Quito. Las capacitaciones tienen como objetivo principal informar sobre la gestión de los elementos de la identidad corporativa, para lo cual se han planificado cuatro capacitaciones con temas relevantes y de interés tanto para colaboradores como para gerentes.

Capacitación 1

Objetivo general: Incentivar la innovación en los colaboradores

Objetivo específico: Capacitar a los colaboradores sobre temas de innovación en las empresas

Tema: Innovación en las empresas

Lugar: Pasteurizadora Quito (sala de capacitaciones)

Actividad	Objetivo actividad	Materiales	Responsable	Tiempo
Presentación de temas	Conocer los temas a desarrollar en la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min
¿Qué es innovación?	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿Por qué es importante innovar?	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿El papel de los gerentes en el proceso de innovar?	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
Actividad grupal	Poner en práctica los conocimientos aprendidos	Hojas, esferos, computadoras, infocus	Capacitador	10 min
Cierre	Cerrar la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min

Capacitación 2

Objetivo general: Fomentar la motivación a nivel de gerencias y jefaturas

Objetivo específico: Informar a los gerentes cómo se gestiona la cultura

Tema: Cultura corporativa

Lugar: Pasteurizadora Quito (sala de capacitaciones)

Actividad	Objetivo actividad	Materiales	Responsable	Tiempo
Presentación de temas	Conocer los temas a desarrollar en la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min
¿Qué es cultura?	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿Cómo se forma?	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿Cómo se gestiona?	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿Cómo se transforma?	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
Cierre	Cerrar la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min

Capacitación 3

Objetivo general: Fomentar la motivación y comunicación a nivel de gerencias y jefaturas

Objetivo específico: Mejorar las relaciones internas

Tema: Empowerment y estilos de liderazgo

Lugar: Pasteurizadora Quito (sala de capacitaciones)

Actividad	Objetivo actividad	Materiales	Responsable	Tiempo
Presentación de temas	Conocer los temas a desarrollar en la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min
¿Cómo potenciar al máximo los niveles de productividad, motivación y satisfacción del personal?	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	20 min
Estilos de liderazgo	Capacitar a los gerentes	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
Cierre	Cerrar la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min

Capacitación 4

Objetivo general: Incentivar el cumplimiento de objetivos por resultados

Objetivo específico: Motivar a gerentes y colaboradores a trabajar en función de resultados

Tema: Gestión por objetivos

Lugar: Pasteurizadora Quito (sala de capacitaciones)

Actividad	Objetivo actividad	Materiales	Responsable	Tiempo
Presentación de temas	Conocer los temas a desarrollar en la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min
¿Qué es la gestión por objetivos?	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
¿Cómo se aplica la gestión por objetivos?	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
Objetivos como factor de sentido de pertenencia	Capacitar a los colaboradores	Infocus, computadora	Capacitador	10 min
Cierre	Cerrar la capacitación	Infocus, computadora	Capacitador	5 min

Política de Comunicación Interna

1. Introducción

El presente documento tiene como objetivo determinar políticas internas para el manejo de la comunicación dentro de Pasteurizadora Quito. Es importante tener en cuenta que “Todo comunica”, por esta razón debemos tener cuidado con las cosas que decimos y la forma en que lo hacemos ya que toda manera de comunicación conforma la imagen que tienen los demás acerca de nuestra empresa.

2. Definición de objetivos

Esta política determina cómo se debe manejar la comunicación interna de Pasteurizadora Quito. La aplicación y cumplimiento de la misma es responsabilidad de todos los colaboradores. Los objetivos de esta política de comunicación son:

- Definir políticas comunes de comunicación interna para todos los colaboradores.
- Asegurar la transparencia y coherencia en todas las comunicaciones internas.
- Definir la comunicación vía correo e intranet.
- Definir la comunicación en carteleras.
- Establecer responsables de comunicación

3. Consideraciones

3.1 Transparencia

Toda comunicación de Pasteurizadora Quito debe ser honesta y transparente, debe estar basada en información veraz y debe estar alineada a los valores corporativos y filosofía de la organización.

3.2 Coherencia

Toda información de Pasteurizadora Quito debe ser coherente y precisa en contenido. Debe ajustarse a las necesidades del público al que va dirigida y debe usar un lenguaje formal, claro y correcto respetando siempre los lineamientos internos.

3.3 Comunicación vía correo electrónico

Actualmente, el correo elctrónico se ha convertido en uno de los canales principales de comunicación interna dentro de las empresas. Por esta razón en este apartado se define cómo se debe usar correctamente el correo de Pasteurizadora Quito y cómo debe ser la comunicación entre colaboradores a través de este medio

3.3.1 Normativa

Esta normativa afecta tanto a las cuentas de correo electrónico interno (@pqsa.ec) así como a las cuentas de uso particular (hotmail, gmail, yahoo, etc) dirigidos a Pasteurizadora Quito o relacionados con la misma.

Como colaborador de Pasteurizadora Quito debe tener en cuenta lo siguiente:

- El correo corporativo (@psa.ec) es de uso estríctamente profesional y está asociado a una persona responsable del mismo. Por lo tanto no se debe utilizar las cuenta de correo de Pasteurizadora Quito para enviar, reenviar o recibir información de carácter personal.
- No se debe enviar o reenviar información que atente contra la integridad y seguridad de clientes, proveedores, accionistas o colaboradores de Pasteurizadora Quito.

- Queda prohibido enviar o reenviar mensajes despectivos o falsos que ataquen o abusen de clientes, colaboradores, proveedores o accionistas de la empresa.
- No se debe difundir información confidencial, ni revelar información que perjudique a Pasteurizadora Quito.
- En el caso de superar los 3MG en el envío de archivos adjuntos, esta información deberá ser comprimida en el formato (.zip).
- Se debe informar al superior de la recepción de correos tipo: spam, correo no deseado o correo con virus. Para evitar cualquier problema o daño de equipos.
- Cada colaborador será responsable de depurar su cuenta de correo electrónico.
- No se debe enviar, recibir, descargar o copiar videos, gráficos ni otro tipo de archivos que no tengan relación con la actividad de Pasteurizadora Quito.
- Se creará un semáforo interno como código para información importante o de urgencia. De esa manera se fortalecerá el valor corporativo de sentido de urgencia.

3.4 Comunicación en carteleras

Las carteleras son el canal de mayor uso dentro de la empresa debido a las características del público interno y sus funciones. Este canal principalmente es utilizado para llegar a los colaboradores que no cuentan con una computadora o internet en su lugar de trabajo.

3.4.1 Normativa

- Las carteleras deben estar ubicadas en sitios estratégicos de la empresa donde puedan ser visibles.

- Los contenidos publicados en las carteleras deben ser transparentes y veraces.
- Se debe evitar publicar mucho texto. En su preferencia los comunicados en cartelera deberán ser lo más visuales posible para capatar la atención de los colaboradores.
- Las carteleras deben ser actualizadas periodicamente.
- En cada cartelera siempre debe estar presente la misión y visión de Pasteurizadora Quito.

4. Responsabilidades

4.1 Responsabilidad del Comunicador Corporativo

Revisar, aprobar y hacer cumplir los objetivos de esta política.

4.2 Responsabilidad de los colaboradores

- Los colaboradores tienen como responsabilidad cumplir su trabajo en base a las políticas establecidas por Pasteurizadora Quito.
- Identificar cualquier incumplimiento de las políticas y comunicarlas a su superior.

5. Conclusiones

Con el correcto uso y aplicación de la política de comunicación interna, la empresa logrará ser más eficiente y velar por los valores corporativos e imagen de Pasteurizadora Quito.

12 Motivos para Innovar

Eco. Patricio Calderón

Gerente General

Presente.-

Estimados gerentes con el fin de fortalecer el compromiso de innovación dentro de la empresa, a continuación les compartimos varios tips sobre la importancia de innovar.

1. Innovar es generar valor a la ciudadanía para mejorar su calidad de vida por medio de productos y nuevos procesos.
2. La innovación es la forma más eficaz de crear valor e impacto.
3. Al innovar se generan empresas que son los motores del desarrollo, empleos, cultura y bienestar.
4. La innovación es lo que diferencia a los líderes de los seguidores.
5. Al innovar se incrementar la competitividad y generación de empleo.
6. Además ayuda a permanecer vigentes en el mercado.
7. Aprendes a solucionar problemas distintos de maneras distintas.
8. Se crean nuevas oportunidades, tanto de negocio como laborales para la población.
9. Aumenta el mercado, mejora la competitividad y abrir nuevas oportunidades de negocio.
10. Se generan soluciones a problemas actuales rumbo a un modo de vida sustentable y sostenible.
11. Facilita el empoderamiento.
12. Innovar es evolucionar.