



**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA POSICIONAR EL SENTIDO DE
PERTENENCIA Y EMPODERAMIENTO EN EL PÚBLICO INTERNO DE LA
EMPRESA MODERNA ALIMENTOS S.A.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de “Máster Internacional DirCom”

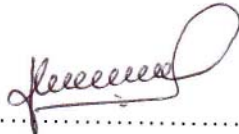
Profesor guía
JOSÉ VILLAMARÍN

Autora
GISEL KARINA TERÁN TUZ

**AÑO
2012**

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la maestrante Gisel Terán Tuz, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

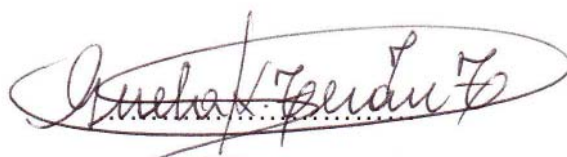


Dr. José Villamarín Carrascal

1000872372

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”.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, loopy oval shape. The signature appears to read 'Gisel Terán Tuz'.

Gisel Terán Tuz

1709983546

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi hijo Emilio que fue el motor que me impulsó para tomar la decisión de continuar con mis estudios y porque él me ha enseñado muchas cosas...

A mi esposo que además de brindarme un apoyo incondicional ha sido el que me ha dado ánimos para no decaer y es el pilar de mi vida, a mi pequeña Alejandra que ilumina mi vida con su sonrisa.

A mis padres que son el mejor ejemplo a seguir, a mis hermanos con quien cuento incondicionalmente y a mi familia política que siempre está a mi lado.

Gracias a aquellas amigas que entre risas y un café supieron apoyarme y entender.

Gracias a Dios y a la vida por darme esta oportunidad.

RESUMEN

Las instituciones no son más que grupos humanos con una finalidad, un propósito y una misión que cumplir. La misión es lo que le da identidad y razón de “ser” a cualquier asociación o grupo de personas; y si todo lo que los humanos realizamos son actos de comunicación, las acciones de las empresas también lo son.

Es por esto que en la actualidad no solo se le ha dado real importancia al manejo de la comunicación en las organizaciones sino que se ha descubierto la importancia decisiva de los “activos intangibles” como lo son: las relaciones, los valores, la imagen y se trabaja en torno a ellos dejando de lado aquel pensamiento tradicional de las organizaciones que sólo se preocupaban de las técnicas, números y resultados.

Ese es ya un primer paso para motivar al público interno quien debe ser y sentirse siempre como lo más importante de una empresa. Pero en torno a éste importante tema de hacerlos sentir mejor y comprometidos con su empresa hay mucho por hacer, una constante...; pues si las personas que la integran no se sienten motivadas, difícilmente aportarán con todo lo que llevan dentro, y mermará las posibilidades del trabajo en equipo. Re-inventar los valores y el afán de servicio es algo que se debe implementar en las organizaciones para que todos visualicen un mismo norte y busquen alcanzar objetivos igualitarios.

Por lo expuesto anteriormente el presente trabajo tiene como finalidad enfatizar que el poder de una organización reside en la capacidad de comunicación con sus miembros y de que éstos conozcan la cultura empresarial y se identifiquen con ella. Plantearemos estrategias que permitan la integración y cohesión con dicha cultura para fomentar un trabajador participativo y que aporte íntegramente en el proceso comunicativo.

Realizaremos una investigación de campo tomando una muestra representativa de las tres principales sucursales en donde es más evidente la falta de motivación y sentimiento de apego a la empresa seleccionada, usando básicamente encuestas (cuestionarios) y entrevistas personales además de información proporcionada por la Dirección de Gestión Humana.

Con el análisis de los resultados plantearemos una propuesta de comunicación interna acorde con las necesidades de la organización.

ABSTRACT

The institutions are simply groups with a purpose, a purpose and a mission. The mission is what gives identity and reason for "being" in any association or group of people, and if everything humans do are acts of communication, the shares of the companies are too.

That is why today is not only real importance has been given to the management of communication in organizations but has discovered the critical importance of "intangible assets" such as: relationships, values, image and working around them that thought aside traditional organizations that only cared about the techniques, numbers and results.

That is just the first step in motivating internal audience who should be and always feel like the most important thing a company. But around this important issue to make them feel better and committed to your business needs to be done, a constant ... for if the persons composing it are not motivated, hardly contribute to everything within the mselves, and erode the possibilities teamwork.

Re-inventing the values and the desire of service is something that must be implemented in all organizations to visualize one north and seek the same goals.

For the foregoing the present paper aims to emphasize that the power of an organization is the ability to communicate with their members and they know the business culture and identify with it. We will address strategies for integration and cohesion with the culture to encourage worker participation and to provide full in the communication process.

Will conduct field research by taking a representative sample of the three main branches is most evident where the lack of motivation and feeling of attachment

to the selected company, basically using surveys (questionnaire) and personal interviews as well as information provided by the Bureau of Management Humana.

With the analysis of the results will raise a proposal of internal communication according to the needs of the organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I	4
ANÁLISIS DEL SIGNIFICADO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ELEMENTOS QUE LA COMPONEN	
1.1. Comunicación: mucho más que un intercambio de Mensajes.....	4
1.2. Comunicación organizacional para generar confianza e integrar individuos	10
1.3. Comunicación interna: integrando a los colaboradores en objetivos comunes.....	16
1.4. Los públicos de las organizaciones.....	24
1.5. Los embajadores de la organización.....	27
1.6. Cultura Corporativa: todo lo que es parte de una empresa	30
1.7. Comunicación un factor clave para la productividad y el sentido de pertenencia y empoderamiento.....	33
1.8. Clima Laboral y su influencia en los colaboradores	35
1.9. Papel que juega la comunicación en Moderna Alimentos S.A.	38
1.10. Justificación.....	41
1.10.1. Hipótesis.....	43

2. CAPÍTULO II 45

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1. Reseña Histórica Moderna Alimentos S.A.	45
2.2. Fusiones que han hecho historia.....	46
2.3. Beneficios de las fusiones e incidencia en el país	47
2.4. Dificultades que han generado las fusiones	48
2.5. Identidad Cultural de Moderna Alimentos S.A.....	49
2.6. Gestión Humana	52
2.6.1. Organigrama.....	54
2.7. Incidencia en el ámbito nacional	57
2.7.1. Evolución del INI.....	58
2.7.1.1. Estación Experimental Santa Catalina.....	61

3. CAPÍTULO III 64

METODOLOGÍA

3.1. Conocer la empresa para saber a dónde ir.....	64
3.2. Plan de Comunicación Interna	70
3.3.1. Conceptualización de un PEC	70
3.3.2. Conceptualización de un plan de comunicación interna.....	71
3.3.3. Metodología para desarrollar un plan de comunicación interna.....	72
3.4. Herramientas de investigación	73

4. CAPÍTULO IV..... 79

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1. Análisis de la situación comunicacional actual.....	79
4.2. Procedimiento	80
4.3. Resultados	85
4.3.1. Análisis general cuantitativo	85
4.3.2. Análisis comparativo cuantitativo.....	103

4.3.3. Análisis general cualitativo	116
4.3.4. Análisis comparativo cualitativo.....	131
5. CAPÍTULO V.....	137
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN	
INTERNA	
5.1. Situación del negocio	137
5.2. Justificación del Plan de Comunicación Interna	138
5.3. Situación de comunicación.....	139
5.4. Diseño del Plan de Comunicación Interna	141
5.4.1. Objetivos.....	143
5.4.2. Mapa de público interno	144
5.5. Estrategia	145
5.5.1. Cronograma.....	160
5.5.2. Presupuesto	163
6. CAPÍTULO VI.....	164
CONCLUSIONES	
6.1. Ejes fundamentales de la estrategia de comunicación.....	164
6.2. Recomendaciones.....	165
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	172

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los directivos abiertos al cambio e interesados por implementar una cultura comunicativa eficiente y eficaz deben generar, con criterios racionales y coherentes, un nuevo paradigma empresarial en base a tres acertados postulados; cobertura suficiente de necesidades simples, crecimiento limitado y reorientación de la ciencia y la tecnología, actuando paralelamente con justicia y solidaridad con sus colaboradores y público externo en general.

Todo esto es llamado hoy en día pensamiento humanista y cuando éste se pone en evidencia en las autoridades organizacionales sin duda, la actitud y la percepción de los colaboradores cambia. Sentir que quienes manejan la empresa tienen un alto sentido humano es un punto a favor ante sus empleados.

Es el público interno el principal gestor de una buena imagen empresarial, o por el contrario su primer detractor. Por lo tanto, cuando se buscan maneras para unificar, mejorar el ambiente laboral, motivar y generar sentimientos afines a la empresa o cuando se trata de definir o re definir la misión de la misma nada mejor que organizar las energías y disposiciones humanas de los colaboradores, quienes son la base de la organización.

Permitir que se empapen de una nueva mentalidad empresarial que busque identificar y crear oportunidades de manera productiva para que todo el público interno se involucre de manera creativa independientemente del tipo de trabajo que realizan, en definitiva, hacerlos sentir importantes y parte fundamental de la organización.

Esta es la principal gestión comunicativa cuando precisamente lo que tiene desmotivada a las personas es la no posibilidad de expresar sus pensamientos. Por otra parte, cuando los trabajadores desconocen la identidad de la empresa

simultáneamente tienen poco afecto y sentido de pertenencia y empoderamiento hacia ella.

Lo ideal es generar una eficaz y sistemática emisión de información concerniente a su proyecto empresarial.

Aquí es cuando aparece el DirCom que como estratega y gestor corporativo aplica su visión y métodos integradores y globales, enfocando su accionar a ser el apoyo gerencial, para cuidar y gestionar los intangibles empresariales, y aportar a la organización una visión global, holística en las partes y los detalles; y sistemática en su funcionamiento como un todo.

Y aunque los tiempos han cambiado, es evidente que aún existen empresas que han dejado de lado a la comunicación, priorizando otras acciones y áreas de trabajo, o lo que es más grave, desestimando los valores que ésta conlleva.

La filosofía de vida de las organizaciones actuales debería ser manejarlas de manera práctica, ética y respetuosa y para esto lo mejor es gestionar por objetivos. Esto demanda que en el proceso del planeamiento se involucre a todos los miembros de la organización para que este refleje el compromiso de todos ellos...

La administración por objetivos determina que el bien común sea la meta de todos los administradores...

Es por esto que surge la necesidad de realizar este trabajo; para efectuar un diagnóstico de la situación comunicacional de la empresa ecuatoriana Moderna Alimentos S.A. y sugerir un modelo estratégico de comunicación interna que inicialmente, permita motivar al público interno y más adelante posicionar su sentido de pertenencia y empoderamiento con la organización.

Desarrollaremos lo mencionado anteriormente alineados a la afirmación realizada por José Carlos Losada quien indica que la esencia de la comunicación en un proceso de cambio “es transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de moverla”... (Losada, José, 2010, p.67).

Y nos apoyaremos en la gran experiencia y trabajos realizados por Joan Costa sin dejar de lado material teórico de expertos en comunicación como Guillermo Bosovsky, Marcelo Manucci, Andrés Aljure entre otros.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL SIGNIFICADO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

1.1. Comunicación: mucho más que un intercambio de mensajes

Iniciamos entendiendo a la comunicación como un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. La palabra deriva del latín “*communicare*” que significa “compartir algo”. Este intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Dejaremos de lado la teoría del funcionalismo y autores de los años 30 como Lasswell, Lewin, Hovland y Shannon que definían el proceso comunicativo y a la teoría de la comunicación “como una simple relación de estímulo-respuesta (E-R)”(Galeano, Eduardo, n.a., p.1).

Estos investigadores dejaron planteada la conocida fórmula de encadenamiento lineal de todo proceso comunicativo y sus cinco elementos; quién + dice qué + por cuál canal + a quién + con qué efecto, delimitando con esto el punto de partida de varias modificaciones y precisiones por parte de otros estudiosos.

En la actualidad, propuestas teóricas mucho más avanzadas nos hacen entender a la comunicación como un elemento que es por esencia, participativo, que permite que todos los individuos que conforman un grupo social intervengan sin ningún tipo de imposiciones sino al contrario, de manera horizontal.

Son precisamente los términos emisor y receptor usados por el funcionalismo los que se buscan dejar de lado en la actualidad.

En este estudio del concepto de comunicación, nos parece oportuno resaltar las diferencias existentes entre información y comunicación, términos que en ocasiones son tomados como sinónimos cuando podrían agrupar conceptos diferentes.

En este sentido, Justo Villafañe (1999,p.302) señala que informar “es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan”.

Pero así como se ha dejado de lado la comunicación vertical para dar paso a la comunicación horizontal, también se ha planteado el debate de que esta diferenciación entre comunicación e información debe dejar de existir como entes separados.

Como dice Joan Costa (2010, p.100) “todo comunica y todo responde a la comunicación por lo tanto esta no puede existir sin información ni viceversa porque siempre hay una mayor o menor respuesta o reacción entre dos o más sujetos”.

Y si en toda agrupación humana familiar, social, pública o privada la comunicación interpersonal es necesaria para el conocimiento de las reglas y pactos sociales que deriven en un correcto funcionamiento colectivo, como lo afirma David Caldevilla, (2010, p.2), en los colectivos sociales llamados organizaciones mucho más pues desarrollan una serie de relaciones.

Martha Buenaventura (2010, p.7) cita a Rosengre en (2001, p.53) quien señala, que “la comunicación es una interacción intersubjetiva y voluntaria mediante un

lenguaje humano que se basa en la doble articulación y en un sistema simbólico”

El nuevo siglo ha comenzado con profundos cambios en los mercados con nuevos retos económicos, tecnológicos y sociales. Frente a estos escenarios, la comunicación comienza a tener un rol diferente respecto a décadas pasadas.

Es un espacio de desarrollo que trasciende al ámbito productivo, porque la posibilidad de inserción y permanencia de una propuesta corporativa dependerá de la trama de significados sociales que la acoge o la rechaza. En este sentido, la comunicación es una herramienta de gestión estratégica clave para desarrollar y gestionar un lugar en este un nuevo espacio de competencia (Manucci, 2010,p.3).

La comunicación genera comportamientos en sujetos y organizaciones, es la base de importantes decisiones, multiplica las relaciones sociales, define fronteras, hace posible el comercio, permite encuentros y desencuentros. Es un valor estratégico para la compañía y como tal hay que gestionarla, orientándola adecuadamente a alcanzar los objetivos de la compañía en todos los niveles.

Sin embargo, tratar de marcar límites entre las áreas de las organizaciones donde se ejerce la comunicación es imposible, y menos cuando hablamos que la comunicación actúa en “red mallada” (Costa, 2010, p.74).

Separar a la comunicación como “interna o externa” hace que se desvanezca y quede sin sentido la afirmación de que la comunicación es un proceso donde tanto el emisor como el receptor interactúan no solo entre ellos sino con todos y cada uno de los componentes de la organización; dejarla en una clasificación meramente física es minimizarla a herramientas y estrategias que se usen dentro o fuera de las organizaciones (Buenaventura, 2010,p.4).

Por lo tanto más que clasificar la comunicación e identificar las acciones en las cuales está presente lo que han hecho expertos como Joan Costa, Justo Villafañe, Paul Capriotti y otros estudiosos de la comunicación institucional del siglo XXI ha sido identificar sus áreas de actuación: mercadológica, institucional y organizacional.

Dividir estas tres áreas estratégicas y operativas de la empresa permite organizar de mejor manera las tácticas y planes integrales de comunicación.

Comunicación mercadológica

En las empresas la comunicación mercadológica es igual a publicidad y promoción comercial.

La comunicación es la manera por la cual la empresa transmite y promociona información de sus productos o servicios, proyecta la imagen empresarial a los clientes, es la encargada de informar y es uno de los puentes con el consumidor final.

Es también la que permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes y la reacción que estos tienen ante su producto.

Comunicación institucional

La palabra Institucional, implica todas las actividades realizadas por una organización y la comunicación es la encargada de transmitir su identidad y la naturaleza de sus actividades al sistema social en el que se desenvuelve. Cada empresa requiere de acuerdo a su especificidad, la forma adecuada y coherente de comunicar.

Agrupar el “estado mayor” de la empresa y comprende desde el Presidente o el máximo ejecutivo, el Consejo de Administración, Vicepresidentes y Directores Generales.

“Es la cúpula responsable, los primeros niveles de la empresa gestionada como institución (no como máquina productiva), que configuran la fuerte estructura que proyecta la vida, el desarrollo y el futuro de la organización” (Costa, 2010, p.70).

La Porte (2002) citado también por Buenaventura (2010,p.8) define a la Comunicación Institucional como:

El tipo de comunicación realizada de modo organizado por los directivos de una organización, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

En definitiva, la Comunicación Institucional tiene como ámbito de influencia y responsabilidad, las relaciones corporativas, la reputación corporativa y el desarrollo corporativo gestionadas por las máximas autoridades y se dirige a los diferentes públicos con quienes se relaciona la organización.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional está presente en toda la organización y en las relaciones que se establecen entre los diferentes públicos internos, incluye e influye en cada uno de los empleados.

Esta comunicación integra las funciones administrativas con las operativas. La visión, misión, valores, principios y objetivos establecidos en el plan estratégico de una empresa, se deben comunicar para que la identidad de la empresa se sustente en estos elementos.

Mediante la comunicación organizacional se genera un liderazgo eficaz y un ambiente motivado además de determinar si el desempeño y los resultados se

ajustan a los objetivos planteados. Finalmente se hace control y seguimiento de la planificación empresarial y de sus procesos.

Según Gary Kreps (1995), "la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella", mientras Carlos Ramón Padilla afirma que la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización" (Buenaventura, 2010,p.5).

Joan Costa (2009, p.69) presenta un gráfico didáctico, sencillo y detallado de los ámbitos de la comunicación en una organización; es un modelo paradigmático formado por tres esferas parcialmente superpuestas que configura una estructura triangular concebido con la finalidad de organizar las estrategias y los planes integrales de comunicación

Los ámbitos de la comunicación



Tomado de El Dircom hoy – Las tres esferas de la comunicación

Después del análisis anterior podemos indicar que tomaremos a la comunicación organizacional como referente para aplicar al presente trabajo y como punto de partida para desarrollar de manera más amplia la parte teórica de ésta propuesta ya que éste ámbito abarca todos los componentes que integran la empresa, sin excepción además es la que genera más influencia en el funcionamiento general de la empresa a diferencia de la Comunicación Institucional que mantiene relación constante con *stakeholders* como accionistas, instituciones, administraciones públicas, negocios internacionales, grandes clientes, medios de comunicación, líderes de opinión principalmente.

La Comunicación Institucional también mantiene relación con el público interno pero este tipo de público requiere un sistema especial de comunicación por eso se lo agrupa dentro de la comunicación organizacional a la que haremos referencia a continuación.

Sin embargo estas tres áreas de acción de la comunicación están interconectadas y en constante interdependencia porque son el todo de la empresa.

1.2. Comunicación organizacional para generar confianza e integrar individuos

Fue en la tercera década del siglo XX, coincidiendo con el movimiento de las Relaciones Humanas, cuando se abordaron las primeras valoraciones sobre una serie de factores prácticamente ignorados hasta ese momento por las teorías anteriores con respecto a las empresas.

Uno de estos temas ha sido la comunicación organizacional, que se refiere básicamente a todos los mensajes que una empresa difunde y que le permiten presentarse ante su entorno con todas sus características.

En un informe realizado para la Universidad de Sevilla, España, José Álvarez (2007,p.1) se refiere a la empresa contemporánea y dice:

Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial [...] conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. [...] La comunicación interna es la base sobre la que pivotan las demás comunicaciones. [...] Creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión [...].

Sin embargo, aunque reafirma la importancia que muchas organizaciones están dando a la comunicación reconoce que otras a pesar de que saben lo valiosa que es, aún no la usan como medio efectivo para el desarrollo positivo de su gestión.

Y es que no cabe la menor duda de que en la actualidad el poder de una organización reside en la capacidad de comunicación con sus miembros y de que éstos conozcan la cultura empresarial y se identifiquen con ella. La integración y cohesión con dicha cultura fomentará un trabajador participativo y preocupado tanto por estar informado como de su aporte en el proceso comunicativo.

Por el contrario, cuando los trabajadores desconocen la identidad de la empresa simultáneamente tienen poco afecto y sentido de pertenencia y empoderamiento hacia ella. De allí la importancia de generar una eficaz y sistemática emisión de información concerniente a la historia, su proyecto empresarial, cultura y gestión.

La comunicación no puede ser relegada a una actividad sin importancia pues hay que entender que con ella se logra que todos conozcan y

entiendan los objetivos de la empresa, se alinean los procesos para trabajar en red mallada, es un factor transversal que mejora e incrementa la productividad cuando se aprovechan los espacios sistemáticos de intercambio, evita el desperdicio de recursos por falta de comunicación, mejora la percepción y reputación que todos los públicos tienen o pueden tener de la organización (Aljure, Andrés, entrevista personal, 22 de noviembre de 2011).

Por lo tanto, todos los involucrados deben comprender que todo lo que hace la organización es comunicación. Así lo afirma David Caldevilla (2010,p.7) cuando manifiesta que:

La gestión de la comunicación interna requiere la intervención de los órganos de línea y de los órganos *staff* (aquél que tiene capacidad de asesoramiento y decisión la mayoría de las veces, de la alta dirección de una empresa.). Todos participan en tanto en cuanto sujetos de papeles, comunicacionales diferentes, subordinados y adecuados a su grado de autoridad y responsabilidad”.

En ese mismo sentido José Carlos Losada (2005, p.363) añade que:

Mientras muchas son las empresas que han puesto en práctica los nuevos estudios y recomendaciones acerca de la efectividad de una comunicación organizacional gestionada correctamente, otras aún prefieren ignorar el tema. Esto, sin duda alguna lo único que logra es una fractura interna y la existencia de una serie de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas. No hay que olvidar que el público interno es el mejor publicista de toda organización por lo tanto requiere ser atendido, motivado, escuchado e informado constantemente y de la manera correcta.

Lo cierto es que, poco a poco, las compañías descubren el poder de la comunicación interna y van asumiendo que sin una gestión eficaz de éste elemento, es imposible alcanzar la excelencia empresarial.

Anteriormente, los conceptos de gestión de la comunicación organizacional no tomaban en cuenta un trabajo en el ámbito interno y se dirigían solo al exterior de manera unidireccional.

En la actualidad, éste es un campo que ha ido creciendo poco a poco hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad.

Como lo indica José Carlos Losada (2005, p.363), “los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing”.

Una deficiente dirección de una de las tres tiene repercusiones negativas, a corto o mediano plazo, en las otras dos; de allí que una obra de “gestión de la comunicación en las organizaciones” se convierte en algo imprescindible.

En el libro *Cultura Organizacional y Comunicación Interna* (Losada, 2010,p.15) se presenta un esquema de trabajo, división de carácter operativo, que permite entender la comunicación organizacional de manera global en un triple ámbito de responsabilidades, tareas y funciones bastante claras y que pueden modificarse en función del personal de la organización.

ÁREA	PÚBLICO	RESPONSABILIDAD
Comunicación Corporativa	Externo a la organización pero con algún tipo de relación con ella.	Mejorar su imagen corporativa, su percepción positiva sobre la organización y sus productos/servicios.
Comunicación Comercial	Clientes	Tratar de que se sientan atraídos por nuestros productos/servicios y los adquieran.
Comunicación interna	Empleados	Mejorar su motivación, su satisfacción, su integración en la organización y su sentimiento de pertenencia.

Por su parte, José Manuel Noguera Vivo (2005, p.363) señala que con esta visión más moderna, conocida como *corporate* se entiende que la gestión de la comunicación en cualquier empresa, institución u organización es clave para su correcto desarrollo tanto interno como externo. Todos los actores sociales son importantes.

Contrariamente a lo que sucedía antes cuando las ventas y el marketing (comunicación comercial) eran las grandes beneficiadas de la gestión comunicacional en las organizaciones dejando de lado a la comunicación interna y a la corporativa.

Hoy por el contrario, se busca con la comunicación interna motivar a los públicos internos, con la comunicación corporativa crear en la sociedad un clima favorable para la institución y con la comunicación de marketing persuadir hacia las ventas (Noguera, 2005, p.364).

La comunicación organizacional es una variable clave para entender la forma en la que las personas se relacionan, colaboran y trabajan en ella. Sin su presencia, resulta incluso difícil entender determinados procesos, situaciones y hasta decisiones.

De aquí la importancia creciente que se le otorga a la comunicación organizacional en nuestros días y en particular, a la comunicación que se genera dentro del que podemos denominar “universo interno” de la compañía, esto es, el definido por los empleados, los trabajadores y los directivos (Losada, 2010, p.7).

Este universo interno es un escenario amplio, sensible y cambiante en el que conviven un grupo de individuos de distintas características que contribuyen a alcanzar los fines que busca la empresa. Y en esta convivencia parte sustancial de su tiempo lo utilizarán comunicándose entre ellos.

De ahí la importancia de conocer los procesos, rituales, instrumentos, ámbitos y acciones asociadas a las relaciones humanas en el interior de las organizaciones y la decisiva labor que la comunicación tiene en todo este proceso.

Por lo tanto la acción comunicativa de la empresa tiene relación a todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes. “Esta acción es utilizada como canal para llegar a los diferentes públicos de la entidad para que éstos puedan disponer de dicha información” (Capriotti, 2008,p.84).

A su vez, toda acción comunicativa de la empresa puede ser considerada como una acción que influye en la formación de su imagen corporativa y se divide según Paul Capriotti (2008,p.84) en comunicación comercial, comunicación institucional, comunicación industrial y comunicación interna. Precisamente en ésta última se centrará nuestro siguiente análisis.

1.3. Comunicación interna: integrando a los colaboradores en objetivos comunes

Los incipientes programas modernos de comunicación interna se desarrollaron de forma paralela con las publicaciones dirigidas a empleados durante la primera y segunda guerra mundial.

Las empresas comenzaron a elaborar publicaciones internas para socializar a los trabajadores con la organización.

Según Dennis W. Jeffers y David Bateman citados por Grunig y Hunt (2000,p.360) y posteriormente por Caldevilla en su informe (2010, p.4) se buscaba:

Crear y hacer que se desarrolle el orgullo del individuo hacia la organización y su identificación con la misma [...] para crear participación en aquellas actividades que mejoran la eficiencia y la productividad de la organización [...] desarrollar la lealtad hacia la compañía [...] humanizar a la directiva [...] promocionar las actividades sociales y recreativas y reconocer los logros de los individuos.

El principal objetivo de aquellas publicaciones era básicamente formar a un empleado leal.

Era la clásica teoría de Taylor que defendía estructuras piramidales rígidas, basadas en un fuerte caudillaje y donde las interacciones entre los empleados eran mínimas (Caldevilla, 2010,p.4) que se contraponen con la Escuela de las Relaciones Humanas que defiende las relaciones sociales satisfechas.

Ampliando las aportaciones que Caldevilla (2010,p.3) hace en su informe de investigación “Claves de la Comunicación Interna como sistema de gestión empresarial actual” presentado a la Universidad Complutense de Madrid, encontramos que es precisamente la teoría de las Relaciones Humanas la que

da una real importancia a la comunicación y notoriedad dentro de una organización”.

Y es precisamente el enfoque humanístico el que da pie a la comunicación horizontal y la confianza entre los miembros de la organización y como asevera Frederick Jablin (1986,p.119) “insiste en que exista un flujo libre de la comunicación por varios canales, por un mayor interés y preocupación por el desarrollo y autorrealización de los trabajadores...”.

A principios de la década de los 90 del siglo pasado, la comunicación transversal o diagonal se posiciona de manera importante en la mente de los empresarios, desplazando a la anterior.

Sin embargo, a pesar del impulso y desarrollo experimentado en los últimos años José Álvarez manifiesta que:

La comunicación interna sigue siendo todavía una declaración de buenas intenciones más que una eficaz herramienta estratégica al servicio de la gestión corporativa, como demuestra su escasa dotación en los presupuestos generales. Pero, las compañías líderes saben que la comunicación interna es el vehículo más valioso para incentivar el talento, promover el conocimiento de sus componentes y aglutinar las distintas esferas que las integran. Las empresas que triunfan son las que creen y utilizan el poder de la comunicación interna (Álvarez, 2007,p1.).

De lo anterior se deduce que la comunicación interna es un elemento estratégico empresarial fundamental. Y como dice Ferrer, (2000, p.55) “es la llave de contacto que pone en marcha el motor de la empresa. Sin llave, el motor no funciona y aquí no valen los puentes o poner el coche en marcha aprovechando la inercia”.

Esto lo reafirma el Profesor Alberto Andreu Pinillos (2010, p.48):

Aunque históricamente se hayan utilizado diferentes nombres, formas, medios, canales, tecnologías, fines, etc., las empresas excelentes siempre han recurrido a la comunicación interna en sus procesos de trabajo, porque la esencia de esta función era, es y será, a lo largo del tiempo, la misma: establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese como se quiera.

Sin una adecuada comunicación interna resulta imposible hablar de comunicación externa o hacer relaciones públicas. Los colaboradores reclaman en la actualidad a sus responsables directos sobre todo coherencia y una buena comunicación; además quieren tener un contacto de mayor calidad, más abierto y bidireccional.

Los especialistas en *management* sugieren una comunicación horizontal como la manera correcta de satisfacer las necesidades de los trabajadores además de fomentar la interacción en grupos de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

Esto da origen a una comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización porque se da un flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción. La circulación de información entre superiores y subordinados es, con seguridad, el mejor canal de comunicación interna en una organización (Jablin, 1986).

Adicionalmente, estos mismo expertos mantienen que los grandes conceptos sobre los que debe girar la nueva empresa son la excelencia, la calidad total y la comunicación.

La calidad atraviesa toda la organización y procesos de relaciones de una empresa. En este sentido transversal coincide con el enfoque de la comunicación empresarial. Calidad y comunicación son inherentes a todos los procesos de las empresas (Cebrián Herreros, 1996, p.39).

Si esperamos que el trabajador sienta un real y profundo compromiso institucional, sentido de pertenencia y empoderamiento y asimile la cultura de servicio tal como debe ser hay que desarrollar un entorno en el que se tome en cuenta su bienestar físico, mental y social.

Dependiendo del grado de satisfacción y participación es decir, de una correcta gestión comunicacional se verán afectadas o no la parte emocional, intelectual y hasta moral de los trabajadores.

Dentro de toda organización existe un conjunto de públicos que interactúan entre sí bajo códigos especiales y definidos. Es entonces o debería ser la comunicación interna la que genera dichas interacciones de manera eficiente.

Por eso, concentrar todos los esfuerzos únicos o exclusivamente a desarrollar una correcta comunicación externa dejando de lado la que se encuentra al interior de la empresa es un tema de reflexión para posteriormente, darle la relevancia que se merece.

“La comunicación interna, correctamente entendida, es la gran herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracterizan a las empresas contemporáneas” (García Jiménez, 1998).

Las nuevas organizaciones tratan de establecer relaciones abiertas y positivas en todos los niveles internos, construyendo puentes multifuncionales y trazando redes de comunicación proactiva.

Si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales. No hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo sólo se logra con una eficiente comunicación interna(Allen, 1997,p.21).

Integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de la empresa, es uno de los objetivos claves de la comunicación interna. Pero también persigue otros fines como el conocimiento de la realidad empresarial pues nadie ama lo que desconoce, el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

El público interno debe confiar en su organización y sentirse motivado para acudir a su actividad laboral. Una comunicación interna efectiva ayudará a que los trabajadores compartan el conocimiento, guiará las tareas de la gente con responsabilidad, habrá más voluntad de cooperación y deseos de trabajar en equipo. Al no sentir jerarquías sino equipos trabajando cada uno en su responsabilidad se sentirán más motivados.

Demostrarles que todos ellos son en realidad el capital y/o la materia prima más importante e imprescindible de la empresa es misión fundamental de la comunicación. Es necesario que los empleados se sientan partícipes de la misión empresarial de la organización en la que trabajan; es decir que todos compartan la misma filosofía, la misma misión, visión, los mismos propósitos así como que todos cumplen las mismas normas y procedimientos.

Es importante mencionar también que el costo de no comunicar los cambios suele ser muy elevado pues la ausencia de información da paso a rumores, incertidumbre, descenso de productividad, desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo.

“En los procesos de cambio, la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa pues los trabajadores suelen convertirse en emisores cualificados” (Robles, 2001,p.204).

Andrés Aljure (entrevista personal, noviembre, 2011), estratega en comunicación manifestó que “muchas gerencias creen erróneamente que implementar estrategias de comunicación implica un gasto casi innecesario. En realidad se trata de una inversión que generará mayor productividad y calidad de vida entre el recurso humano”.

Para lograr que un plan de comunicación interna funcione dentro de una organización todos deben ser conscientes de ello y principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, líderes, etc.). Este a su vez debe estar alienado a la estrategia del negocio porque es la herramienta fundamental para lograr que la misión, visión y objetivos se comuniquen adecuadamente entre los miembros de la organización permitiendo que se identifiquen con su cultura corporativa.

Marisa Del Pozo Lite (1997) citada por David Caldevilla(2007,p.7) afirma que la comunicación interna es un instrumento de gestión que todo director debe manejar a fin de incrementar la rentabilidad empresarial; siendo objetivo prioritario, fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa sólida”.

Es que en la actualidad toda organización debería abrir su mente y sus puertas al cambio comunicacional y asumir, como lo dice Joan Costa en su libro El

DirCom hoy (2009, p.55) que “la comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización”. Las empresas de servicios no tardaron en irrumpir en el mercado y desplazar a la economía industrial pero a la par fueron necesitando métodos y formas distintas de relacionarse con el público.

En efecto, vender servicios, intangibles, confiabilidad, valores, no es vender coches o yogures. Es vender la empresa en su aspecto más institucional y responsable. [...] porque “los servicios son las personas” (Costa, 2005, p.13).

Con esta visión holística y tras una serie de análisis, estudios e ideas nuevas Costa plantea la concepción de la empresa como un “todo”; como un organismo entero y la necesidad de integrar las comunicaciones de la empresa.

Después del nacimiento del diseño y la publicidad vino la era del anuncio impreso. A la par aparece la era de la radio y luego, la explosión de los *mass media* y la influencia del teleprofeta Marshall McLuhan, gracias al cual la publicidad descubrió el filón de la televisión y su enorme importancia en los negocios.

En la segunda mitad del siglo XX aparece el post industrialismo actual, y el marketing triunfa sobre la publicidad. Emerge la “nueva economía” con todo lo que esta implica.

Aparece entonces, la era de la complejidad donde ya nada es lineal ni puntual, sino que todo se interrelaciona y se entreteje. Es el momento de los intangibles; los signos, símbolos, imágenes y valores.

Este cambio de paradigma, dice Costa (2010, p.17), que supone el paso de la cultura material a la cultura de servicio generará nuevos fenómenos de cambio, nuevos problemas y también nuevos medios. La Comunicación -no como ciencia, sino como flujo de interactividad entre

individuos y grupos, y a escala global- llegará antes a las empresas que a las agencias de publicidad, marketing directo, RR.PP., etc.

Por todo lo mencionado, en la actualidad la regla de oro de la comunicación es “gestionar las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa; que sitúa en el foco del proceso no al emisor, el mensaje o el medio, sino a su receptor”. Así lo cita Joan Costa en su libro *Dircom on-line* (2004) y lo reafirma en el titulado *Master Dircom: los profesores tienen la palabra* (2005, p.20).

La comunicación interna, en definitiva, como lo afirma José Carlos Losada (2010,p.12),“no sólo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los empleados y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores –verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan...”.

Por esto y más la comunicación interna debe ser considerada como un valor estratégico para la compañía y como tal hay que gestionarlo, orientándolo adecuadamente al logro de los objetivos de la compañía a todos los niveles.

Compartimos este pensamiento que nos permitirá desarrollar la presente tesis de maestría con un enfoque participativo y que reconoce que la comunicación interna dentro de una compañía y todo lo que ésta representa contribuye directamente con el fortalecimiento de los conocimientos y competencias de todos y cada uno de los empleados; en función de su crecimiento personal, laboral y el mejoramiento del servicio prestado. Además el manejo de una correcta comunicación genera mejores condiciones en el ambiente de trabajo que favorecen tanto el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación de los empleados así como la eficiencia, la eficacia y la efectividad en su desempeño.

La diversidad de planteamientos sobre cuáles son las funciones de la comunicación interna es casi tan amplia como la de los autores que se han acercado desde una perspectiva teórica a este proceso pero el concepto más generalizado de todos los estudios es, sin duda, que es un instrumento al servicio de la gestión.

1.4. Los públicos de las organizaciones

“Tanto los investigadores como los profesionales ponen diariamente de manifiesto la importancia que tienen para las organizaciones el conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relaciona; sus públicos” (Capriotti,2008, p.35).

Para nuestro trabajo es fundamental hacer una introducción sobre los públicos de las organizaciones y sus motivaciones, pues la imagen de la empresa se forma en ellos. Haremos un análisis general de todos aquellos colectivos que mantienen relaciones directas e indirectas con una empresa para más adelante centrarnos en nuestro tema específico de estudio; el público interno.

La única manera de conseguir una visión estratégica integral de los problemas y las oportunidades es ver el “todo” en su conjunto, con los mecanismos y sus interacciones. Precisamente el mapa tipológico de públicos planteado por Joan Costa (2010, p.108), vincula a todos los públicos internos y externos de una organización.

El mapa tipológico es una especie de inventario de los públicos, ordenados de mayor a menor importancia por su influencia en el devenir de la empresa. Es particularmente operativo por cuanto constituye la memoria de un cierto “patrimonio” de la empresa que hay que tener en cuenta porque forma parte de ella (Costa, 2010, p.108).

Para el mapa de públicos se hace un doble listado tipológico, jerarquizado, que comprende los actores internos, intermediarios y externos. Se los clasifica en base a la clase de intereses concretos que vinculan a la empresa con las distintas tipologías sociales y recíprocamente. En el mapa de públicos Costa (2010, p.108), jerarquiza a todos éstos según la importancia estratégica que tengan para la empresa empezando por:

- Públicos internos y *stakeholders*
- Públicos externos
- Hasta los más distantes (opinión pública)

Esta estratégica agrupación sirve el momento de planear determinadas acciones sobre todo en términos de motivaciones y para abordar planes estratégicos globales.

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos.

Esta modificación por pequeña que parezca no fue sólo una modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio se pasó de la idea de *receptores* a la idea de *destinatarios*. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen unas características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información (Capriotti, 2008, p.36).

Esta re estructuración deja nuevamente de lado la teoría funcionalista para apoyar una participación equitativa.

Sin importar su tamaño, diferentes autores han agrupado a los diferentes públicos con los que se relaciona una organización en una especie de tipología de públicos cada uno marcado por sus propios intereses y cualidades.

Obviamente mientras el grupo es más diverso, los conflictos serán más evidentes y el grado de dificultad en solucionar las divergencias será definido en relación de una serie de elementos que el mismo entorno agrupa (Capriotti,2008,p.37).

De entre múltiples clasificaciones, encontramos la que este autor propone como una estructura de los públicos coincidiendo en gran parte con el experto en Comunicación Joan Costa.

- a) públicos del entorno interno (empleados)
- b) públicos del entorno de trabajo (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.)
- c) públicos del entorno general (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales)

“Cada organización debe elaborar su propio mapa en función de sus públicos. El mapa es global y sistémico, incluye los dos sistemas que son distintos pero interdependientes que son la empresa y su entorno social” (Bosovsky, Guillermo, entrevista personal, 2010).

De ahí que los públicos puedan ser identificados en función de su vínculo con la entidad, y por lo tanto, podríamos definir al público como “el conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización (Capriotti,2008, p.39).

Losada, José Carlos (2010, p.22) cita el concepto de público desarrollado por Sanz de la Tajada (1994, p.101) quien manifiesta que es “un conjunto de individuos que revisten cierta homogeneidad con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

Una mirada a los públicos internos de la organización permite básicamente identificarlos nada más como trabajadores de la misma más no deja de ser una

delimitación superficial. Por lo mismo, Villafañe (1999, p.318) señala que es “necesario segmentar el público interno”, y añade que se debe “establecer un mapa de públicos internos que funcione como un verdadero instrumento de comunicación interna”.

A nosotros nos interesa analizar aquella relación particular o vínculo que establecen las personas que son parte de la organización. Por ello nos centraremos en el análisis de sus aspectos más relevantes.

1.5. Los embajadores de la organización

En el mundo empresarial de hoy ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios sino de transmitir sensaciones e identificarnos con nuestros públicos.

“No se trata de decidir lo que hacemos y después comunicarlo, sino comunicar lo que podemos hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no” (Losada, 2010, p.7)

Los cambios sustanciales al interior de las compañías se dan según José Carlos Losada (2010, p.8) en los empleados que han dejado de ser anónimos y piezas intercambiables del sistema productivo para convertirse en sujetos primordiales para el éxito de la organización, de la creación de nuevas oportunidades, del uso de nuevas aplicaciones, de la corrección de errores e incluso de la proyección externa de la compañía.

“El factor humano ocupa, cada vez más, el lugar que merece como sujeto imprescindible de todo intercambio comercial, de toda relación económica” (Losada, 2010, p.8).

Lo cual es ratificado por Joan Costa quien manifiesta que:

La organización en red mallada es el modelo nuevo de descentralización que se debe aplicar en toda empresa en la que desaparece la arquitectura vertical para dar paso a una horizontal. Se pretende tejer en red para conseguir un conjunto de nudos enlazados por nexos radiales; cada nudo es un ente actor de la dinámica de la empresa, interconectados unos con otros, y así llegar a una visión sistemática que nos permitirá pensar de manera global (Costa, 2010, p.74).

El organigrama en red mallada abarca todos los ámbitos de la empresa; los dos públicos, internos y externos forman una única red. Cada grupo o equipo de trabajo que tiene sus objetivos y su propio líder es responsable de su proyecto. Lo que guía las tareas de la gente es su responsabilidad, sus capacidades junto con la voluntad de cooperación y de trabajar en equipo. No hay jerarquías en la red sino conjuntos de equipos trabajando cada uno en su responsabilidad. “A diferencia de lo que sucedía con el clásico organigrama que consideraba la empresa como un mundo aislado que no tomó la conciencia de que cada vez se convertía en un sistema abierto en relación de interdependencia con el exterior” (Costa, 2010, p.74).

En su libro *El DirCom Hoy*, Costa manifiesta también que “esta mirada general que permite tener un panorama amplio de lo que en ella sucede amplía la idea de “organización” a la de una red total que recubre la parte de la sociedad.

El organigrama en red mallada (funcional, organizada, completa e interactiva) define el universo de cada empresa en el que se puede gestionar.

El orden que se sitúa al público interno va desde el núcleo de la empresa hasta sus límites por eso la importancia de contar con la mayor cantidad posible de información cualitativa sobre éste.

Es importante tener presente su posición respecto a la organización y sus intereses respecto a ella.

El público interno de una organización es, en esencia el conjunto de personas que, además de guardar una relación directa y regular con la organización, se ven influenciados en mayor o menor medida por las decisiones que se toman de ella (Losada, 2010, p.22).

Capriotti, Paul (2008, p.50) los define como “todas aquellas personas que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Todas las personas que trabajan para la organización”.

Es necesario profundizar en el conocimiento de los públicos internos y abrir alternativas de comunicación en función de sus características propias. Hay también que segmentar el público interno. De hecho, y al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige (Losada, 2010, p.22).

A su vez éste público interno puede subdividirse en diferentes categorías dependiendo de cada organización, de sus circunstancias y de su gente. José Carlos Losada (2010, p.23) manifiesta que al momento de segmentarlos se deben tener en cuenta importantes factores como división de áreas de actividad así como afiliación sindical, existencia de líderes de opinión internos, miembros del comité de empresa, representantes de órganos de participación. Los empleados deben ser considerados como el público prioritario de la organización, en la medida en que son ellos los principales proyectores de la imagen de la organización.

Para esto los directivos y a quienes les corresponde deben a manera de reto, descubrir los aspectos que los comprometen con la empresa para

posteriormente obtener un mejor desempeño de sus funciones, conseguir su fidelidad y por ende convertirlos en los mejores embajadores de la empresa.

1.6. Cultura Corporativa: todo lo que es parte de una empresa

Iniciaremos con una conceptualización del término “cultura”. José Carlos Losada (2010, p. 28) manifiesta que una de las más claras definiciones es la del antropólogo E.B. Taylor (1871) quien aseguraba que la cultura es “un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que es sujeto perteneciente a una sociedad determinada”.

Cultura es también:

Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a estas personas en una colectividad particular y distinta (Rocher, 1977 citado por Losada, 2010, p.29).

A su vez, estos dos conceptos fueron unificados por Losada y acoplados al ámbito de las organizaciones para definir a la cultura organizacional como “el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución” (2010, p.28).

De esta manera, se define a cultura corporativa como:

La manera de concebir y desarrollar la estructura organizacional y la conducta global de la organización; cuando esta se materializa en decisiones, acciones, estrategias, productos, servicios y manifiesta así un estilo y una personalidad entonces percibida, experimentada y valorada por el público (Buenaventura,2009, p.3).

Justo Villafañe (1999,p.7) coincide con Buenaventura cuando afirma que la cultura corporativa es “la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna”.

Villafañe además evalúa a la cultura en función de tres variables:

- 1.- La ideología corporativa.
- 2.- La orientación estratégica de la compañía.
- 3.- La dinámica de la cultura corporativa.

La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad y éstos dos tienen relación directa con el término empresa. Es “la que orienta la acción de las organizaciones pues se encuentra estrechamente relacionada con las más modernas técnicas de gestión estratégica de las mismas, las cuales no pueden llegar a cumplir sus objetivos sin una adecuada comunicación interna” (Fernández, p.81).

Miguel Vásquez (2008) cita a Granell (1997) quien define el término de cultura corporativa como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas". Pero Vásquez (2008) además menciona a Chiavenato (1989) quien presenta a la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

Finalmente añade a García y Dolan (1997) que conceptualizan la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. Por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." .

Las definiciones presentadas por éstos tres últimos autores coinciden en concebir a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella,

compartiendo y ejerciendo los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

La cultura de una organización se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y está formada por el conjunto de comportamientos diferentes de cada uno de sus miembros.

Esto lo reafirma Monsalve (1989,p.16) al decir que “la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad”.

Sin embargo, el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. “Es una nueva óptica que permite a la alta gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Aparece precisamente de la necesidad de buscar un modelo interpretativo que ampliará la comprensión de la realidad de las organizaciones y permita distinguir las variables que revelan la diferencia entre excelencia y mediocridad” (Vásquez, 2008, p.4).

Aunque el concepto cultura es nuevo en cuanto a su aplicación empresarial, los teóricos que estudian este término y su real significado han reconocido en los últimos años su importancia en los miembros de una organización.

“Es una nueva óptica que permite a la alta gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Aparece precisamente de la necesidad de buscar un modelo interpretativo que ampliará la comprensión de la realidad de las organizaciones y permita distinguir las variables que revelan la diferencia entre excelencia y mediocridad” (Vásquez, 2008, p.5).

Reconocemos entonces que la cultura de toda organización es el fruto de un importante número de experiencias compartidas en colectivo, en su lucha por resolver sus problemas internos y externos con vistas a lograr los fines y metas del grupo, facilitándoles a sus integrantes, al menos en su gran mayoría una

visión del mundo que los rodea y el rol que cada uno desempeña al alcanzar los objetivos generales y particulares.

El desarrollo corporativo es el resultado de lo que la organización es (su identidad), hace (sus productos) y aspira (su visión estratégica). Desde esta perspectiva, la comunicación, aporta una herramienta de gestión fundamental a un proceso de interacción básico para la vida de las organizaciones (Manucci, 2010,p.2).

En este mismo contexto, (Losada, 2010,p.9) manifiesta que la cultura corporativa y la comunicación interna se convierten en dos áreas directamente conectadas, cuyo conocimiento y optimización contribuyen de forma evidente a la mejora del conjunto de variables que el trabajador considera “motivadoras” y, por esta misma razón, mejora su percepción sobre su empresa y su situación en ella.

Esto conduce a un mejor desempeño, mayor rendimiento y consecuentemente a un balance positivo para la organización en la que presta sus servicios.

1.7. Comunicación un factor clave para la productividad y el sentido de pertenencia y empoderamiento

El objetivo de comunicar la cultura empresarial a los trabajadores es lograr que se identifiquen con ella y que esto genere integración y cohesión con dicha cultura. De esta manera se fomenta un trabajador participativo y preocupado tanto por estar informado como de su aportación en el proceso comunicativo.

Beltrán, Francisco (2010) menciona a PascaleWeil (n.d., p.119) quien afirma que comunicar el proyecto de empresa “es no solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o

por el público interesado. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la dirección en una visión “común”.

En este sentido vemos que los conceptos de cultura corporativa y del proyecto estratégico de una institución se desarrollan en torno a la comunicación interna para convertirse entre todos, en mecanismos favorecedores de la gestión.

Para la autora francesa PascaleWeil la comunicación es importante en la gestión porque “crea unidad en la empresa, supone el nexo por el cual se crea comunidad y se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de la empresa con el fin de realizar el proyecto”.

Formar una cultura con las características necesarias para lograr una organización de excelencia orientada a los tiempos modernos es una tarea complicada. Las empresas que en la actualidad buscan aplicar o deben aplicar algunos de los siguientes puntos considerados los más relevantes y que son muy necesarios en su cultura y clima laboral (Cañedo, 2007, p.16):

- **Los deseos de autorrealización.** Deseo de ser los mejores, los primeros. Comprende tanto los deseos profesionales, espirituales y materiales de los empleados como las posibilidades que ofrece la organización para su materialización como reconocimientos por sus logros.
- **Sentido de pertenencia y empoderamiento.** Cuando se considera que “algo”: un problema, una tarea, una meta es personal, las energías para realizarlo se multiplican. Cuando se considera que “algo no es problema de uno” y muchas veces sí lo es, la indiferencia y la insensibilidad, con todos los daños humanos que ellas producen, marcarán todo el quehacer del empleado.
- **Sentido del deber y la responsabilidad.** Las empresas deben hacer sentir responsables por el éxito y el fracaso a todos sus miembros, hay

que ofrecerles y hay que hacerlos responsables a todos por los logros y las derrotas.

- **Vocación, pasión por lo que se hace.** Sin amor por lo que se hace, sin pasión, difícilmente se obtenga un resultado superior. Dos fuerzas motivacionales enormes son el amor y el interés por lo que se hace aunque hay que saberlos manejar.
- **Alto espíritu de competencia, con otros y consigo mismo.** Sin espíritu de competencia solidaria, sin deseos de ser los mejores, de alcanzar lo que otros han alcanzado o todavía no han alcanzado, no es posible llegar a posiciones de avanzada.
- **Motivación.** Sin motivación colectiva por una meta u objetivo, todos los recursos serán insuficientes.
- **Identificación clara de los problemas y las dificultades para lograr lo que se desea.** Tanto los empleados como los grupos deben, como parte de sus hábitos, concebir con claridad en todo momento las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades para lograr sus propósitos.

1.8. Clima Laboral y su influencia en los colaboradores

El estudio del clima laboral aporta importantes conocimientos para comprender el verdadero significado de las relaciones laborales y para desarrollar de la mejor manera posible las actividades que organizan a éstas.

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones

interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.13).

Chiang et al. (2010, p.13) señalan “a la satisfacción como una variable actitudinal que influye directamente en el individuo y en la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y en los resultados obtenidos en el trabajo”.

Así las cosas, es más probable obtener mejores resultados laborales favorables, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo.

Por su parte, Schneider (1975) citado por Chiang et al. (2010, p.23) traduce el clima organizacional como “un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. La importancia del clima social radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos.”.

Muchos otros investigadores consideran un fenómeno complejo estudiar los climas organizacionales por los varios niveles que se encuentran en ella. Ahora existe bibliografía que debate sobre el clima psicológico y otros sobre el organizacional. “El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional” (Chiang et al., 2010, p. 24).

Los autores del libro *Clima organizacional y la comunicación* (2010, p. 25) citan nuevamente a Schneider (1990) quien manifiesta que el clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción, luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

Adicionalmente se encontró (Ekvall, 1986, citado por Chiang et al, 2010, p. 25) que la mayor utilidad se obtiene cuando se le conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

Las investigaciones que analizan la relación clima-satisfacción son variadas, sin embargo los especialistas aún no llegan a un consenso que determine la dirección de la causalidad de dicha relación; es decir si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima. Pero en lo que sí están de acuerdo es en asegurar que el clima organizacional puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y la satisfacción; de hecho es un determinante de mucho peso sobre estos elementos.

Las definiciones de clima organizacional han ido evolucionando conforme los investigadores han intentado clarificar los aspectos más relevantes del concepto de clima.

Para Ekvall (1983) citado por Chiang et al, (2010, p. 34) el clima organizacional “es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones”.

Ekvall menciona tres elementos que son parte del clima:

- a) La cultura organizacional (valores y creencias básicas)
- b) La estructura social
- c) Las relaciones laborales

Schneider (1975) por su parte señala que un sistema puede crear varios climas puesto que cada individuo tiene su propio marco referencial y percibe climas diferentes. Así se a un proceso de construcción de significados que

permite a los individuos desarrollar las conductas apropiadas, esto genera a su vez diferentes climas.

1.9. Papel que juega la comunicación en Moderna Alimentos S.A.

El área de Gestión Humana reconoce que el público interno de Moderna Alimentos S.A. no conoce claramente la cultura corporativa de la organización y que además necesitan encontrar mecanismos que ayuden a todo el talento humano a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y empoderamiento con la empresa.

Moderna Alimentos S.A. requiere que su público interno conozca lo que hace y lo importante que es a nivel nacional, pues su labor es producir y comercializar una gran variedad de productos que ingresan fuertemente en el mercado y además participa frecuentemente en importantes proyectos y eventos de responsabilidad social que los trabajadores ignoran por completo.

Debido al alto número de empleados distribuidos en las diferentes plantas, oficinas y bodegas a nivel nacional se ve en la necesidad de formalizar, y controlar el flujo de información que se transmite a todo el recurso humano de la organización (accionistas, directores, jefes de área, personal administrativo, producción, logística) y demás instituciones que tienen relación comercial con la compañía.

En su larga trayectoria la organización ha tenido, sólo esporádicamente y por períodos cortos, un área o soporte de comunicación. En su lugar, como sucede en la actualidad el Departamento de Gestión Humana cubre esta necesidad en la medida de sus posibilidades y conocimientos.

Un ejemplo de ello es que implementó desde hace dos años una cartelera mensual que se exhibe en todas las plantas y proporciona información muy general de actividades desarrolladas a nivel nacional y el proceso de re diseño

de su intranet sigue en marcha; se estima estará lista a finales del año 2012 puesto que la que estaba habilitada funcionó sólo durante el 2010 aunque no siempre tuvo las actualizaciones requeridas. En este momento los colaboradores pueden ingresar a su intranet pero encuentran información caducada.

En una entrevista personal realizada a Oswaldo Jarrín, Gerente de Gestión Humana (06 de febrero de 2012) se reveló que “la cultura de la compañía es informal y la información proporcionada a los empleados es muy escueta por lo que el Departamento de Gestión Humana es consciente de que se debe trabajar en mejorar considerablemente la Comunicación Corporativa”.

En ésta misma entrevista también se indicó que “existe manejo inapropiado de los medios e información interna de la empresa y de sus plantas. El público interno de cada oficina desconoce los importantes logros alcanzados y para dónde va la organización”.

Con lo que se cuenta en la actualidad son mecanismos simples como correos físicos y correos electrónicos que muchas veces no permiten darle agilidad a los procesos comunicativos, impiden el acercamiento entre miembros de la organización a nivel nacional, la posibilidad de compartir experiencias, ideas, proyectos, etc. Tampoco se han aprovechado las nuevas tecnologías (intranet, página web, etc.) que tantas ventajas brindan al momento de involucrar el trabajo de un grupo grande de personas y en especial cuando están dispersas en distintos espacios físicos o territorios.

El público interno de la empresa seleccionada está distribuido en diferentes regiones del país; cada uno con su propia cultura, con entornos completamente distintos, diferentes percepciones y educación. Aparentemente, el gobierno corporativo podría estar generando inconformidad en los colaboradores a nivel nacional pues se conoce que existen conflictos internos por algún tipo de desacuerdos. También se percibe, según el Director de Gestión Humana inconformidad, dificultad de adaptación o resentimientos entre los

colaboradores de la costa y de la sierra o entre los antiguos y nuevos empleados.

Una vez examinados los diferentes términos mencionados en este capítulo podemos concluir que todos los conceptos están interconectados entre sí y tienen relación directa con la comunicación interna de la organización.

Sin embargo ésta no se ha desarrollado en la medida de darle la importancia real como actividad claramente estratégica en todo tipo de organizaciones; es decir implementando elementos indispensables como la gestión por parte de una persona preparada en el tema (DirCom) o aplicar el uso correcto y óptimo de las nuevas tecnologías de la información.

A propósito de éste último punto, Francisco Fernández (2007, p.552) señala que:

Las nuevas tecnologías de la información representan una revolución interna de un calado tan amplio que su desarrollo no puede dejarse al azar o a la simple reacción espontánea ante la concatenación de acontecimientos, sino que debe responder a una planificación previa que facilite su integración dentro de la estrategia general de la organización.

El DirCom apoyado por los altos directivos debe convertirse en un vínculo de los tres ámbitos de la organización. Su gestión exige el compromiso de las distintas áreas y de todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Por otra parte es importante que se entienda al interior de la misma la importancia del público interno y especialmente la necesidad que éste tiene de ser escuchado para sentirse importante, para entregar toda su capacidad mental, emocional y física en beneficio de la organización.

La gestión estratégica de la comunicación interna de Moderna Alimentos S.A. debe ser formulada a partir de las políticas de la compañía y siendo consecuente con su cultura corporativa vigente.

1.10. Justificación

La comunicación cumple un papel trascendental en la vida de las organizaciones pues es el eje fundamental para diseñar, difundir y formalizar la misión y visión de una organización dentro y fuera de ella.

Pero además y como ya se ha indicado en otras páginas, es el vehículo ideal para crear conciencia con respecto a las estrategias planteadas, además de promover conductas y comportamientos específicos. Las campañas de motivación y otras acciones a seguir son herramientas que incentivan al público interno y ayudan a que el sentido de pertenencia y empoderamiento vaya en alza, sobre todo en aquellas empresas en las que éstas características son deficientes.

A partir de éstas premisas surge la necesidad de realizar una investigación que nos permita conocer cuál es la realidad comunicacional de la empresa Moderna Alimentos S.A. y en base a los resultados obtenidos proponer estrategias de comunicación interna que permitan posicionar el sentido de pertenencia y empoderamiento en el público interno de la organización seleccionada.

Una oportuna gestión de la comunicación interna incide directa y positivamente en mejorar la realidad de la empresa por eso debe ser considerada como un valor estratégico y hay que gestionarla como tal, orientándola al logro de los objetivos de la compañía.

Un plan de comunicación interna agrupa una serie de estrategias que permiten desarrollar políticas internas de comunicación ordenadas, adecuadas y medibles; ingredientes imprescindibles para su mejor adecuación y éxito.

José Losada (2010, p.55) señala que un plan de comunicación interna “debe ser un documento interno normativo que sirva para organizar las prioridades comunicativas de una compañía y adecuarlo a los plazos de tiempo apropiados para esta”.

Elementos como la definición de los objetivos, prioridades de comunicación, localización de los públicos internos, instrumentos a emplear, plazos, costos y agentes implicados en cada caso deben ser parte esencial de un plan.

Como lo indica José Carlos Losada (2010, p.1):

La realidad interna de cualquier organización es compleja y es necesario gestionar profesionalmente el conjunto de las relaciones que se producen en su interior para lograr una mayor implicación de las personas, la integración de todas las voluntades personales en las de la compañía y, como consecuencia de lo anterior, el mejor funcionamiento interno.

En la actualidad parece existir un consenso cada vez mayor sobre la división de las áreas de trabajo en las cuales está compartimentada la comunicación en las organizaciones y, con ello, el lugar que ocupa la comunicación interna dentro de ellas.

En este sentido Losada, José (2010, p.15) presenta un esquema de trabajo que permite entender a la comunicación organizacional global y a la Dirección de Comunicación que presenta un triple ámbito de responsabilidades, tareas y funciones muy clara, sin que sea un cuadro tajante o absoluto.

ÁREA	PÚBLICO	RESPONSABILIDAD
Comunicación Corporativa	Externo a la organización, pero con algún tipo de relación con ella	Mejorar su imagen corporativa, su percepción positiva sobre la organización y sus productos / servicios
Comunicación Comercial	Clientes	Tratar de que se sientan atraídos por nuestros productos / servicios y los adquieran
Comunicación Interna	Empleados	Mejorar su motivación, su satisfacción, su integración en la organización y su sentimiento de pertenencia.

Dentro de este contexto se formula la hipótesis del presente trabajo que tiene una relación directa con lo manifestado por Losada.

1.10.1. Hipótesis

Si se pone en marcha un plan de comunicación interna en Moderna Alimentos S.A., respaldado por una investigación consistente que refleje la situación comunicacional de la misma de manera clara y precisa, se superarán los problemas relacionados a la falta de sentido de pertenencia y empoderamiento de sus colaboradores, integrándolos en una red mallada en la que todos trabajen hacia objetivos comunes y mirando hacia un mismo horizonte, comprometidos con la cultura corporativa y aumentando su rendimiento.

Poniendo en marcha un adecuado plan de comunicación interna es eminente la posibilidad involucrar a todos en un proceso de superación de los problemas que en la actualidad enfrentan los trabajadores de Moderna Alimentos S.A. en cuanto a falta de conocimiento de su cultura corporativa y por ende, desmotivación, falta de sentido de pertenencia y empoderamiento.

Conseguir esto implica considerar a los colaboradores como lo más importante de la organización para alcanzar su éxito pero además, crear lealtad y fidelidad a la misma, convirtiéndolos en perfectos aliados y embajadores de la misma.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1. Reseña Histórica Moderna Alimentos S.A.

Fue hace aproximadamente 57 años cuando un hombre visionario y emprendedor dio vida a la empresa Panificadora Moderna. Luego de trabajar por tres años en una panadería de la zona del Valle de Los Chillos, al sur este de la capital ecuatoriana, el quiteño Gonzalo Correa Escobar, decidió asociarse con varias personas para comprar otras panaderías y emprender en su negocio propio.

Al poco tiempo y gracias a su visión futurista adquirió un pequeño molino llamado El Cóndor ubicado en Amaguaña que abastecía a la panificadora y vendía excedentes de harina. La empresa poco a poco iba creciendo con mucho éxito.

En el año 1985 el empresario y fundador de Panificadora Moderna muere y un año después de su deceso, sus tres jóvenes hijos, Gonzalo, María Clara y Juan Pablo asumen el reto de sacar adelante el legado de su padre.

A partir de 1989, inició un proceso de cambio con la consolidación de los negocios existentes, para luego diversificarlos.

En 1995 y debido al incremento de las ventas arranca la fase de inversión en Molinera Manta (Provincia de Manabí) que los llevó a salir de las fronteras de Quito y a hacer negocios en todo el país. Así, inicia una de las primeras y más importante alianza comercial arrendando ésta infraestructura molinera con tecnología del siglo XXI a una prestigiosa empresa guayaquileña dedicada a la producción de harinas por más de 50 años.

Actualmente también produce productos de panificación partiendo de trigo importado y ventas realizadas a clientes de la industria (65%), consumidores (25%), y los programas sociales del gobierno (10%) a través de sus redes nacionales de distribución. Además cuenta con una línea de productos alimenticios muy diversificada para las áreas de Panadería y Pastelería (O. Jarrín, entrevista personal, 24 enero de 2012).

2.2. Fusiones que han hecho historia

Molino El Cóndor, Molinera Manta y Panificadora Moderna eran administradas por cada uno de los hijos del Señor Correa Escobar. Estas empresas formaban el Grupo Moderna S.A.

Sin embargo, a partir del año 2005 se fusionaron las tres. Mantuvieron las mismas políticas pero el personal incrementó, se mezclaron las culturas y pasó a llamarse Moderna Alimentos S.A.

A partir de que Gonzalo Correa Crespo se convirtió en Presidente Ejecutivo de la empresa se han dado una serie de alianzas para ampliar su portafolio de productos.

En el 2002 hizo sociedad con Industrias Ales para la provisión de grasas y un año más tarde con el Ingenio San Carlos para obtener azúcar para panadería; la marca del nuevo producto es propiedad de Moderna Alimentos S.A.

Para el 2007, el Presidente Ejecutivo vio la necesidad de tener más presencia en el sur del país, entonces decide fusionarse con una importante empresa ubicada en la zona de Cajabamba, Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Molino Electro Moderno S.A. fue el escogido y su Gerente General, Rodrigo López pasa a ser accionista de Moderna Alimentos S.A.

Por su parte y en la misma época, la empresa Molinos del Ecuador ubicada en la ciudad de Guayaquil necesitaba inversionistas que le ayuden a producir al máximo. Entonces deciden a través de sus directivos de origen norteamericano proponer una nueva fusión al Ingeniero Correa Crespo. Su principal producto era Harina Ya.

En esta fusión aparece el nombre de Rey Ventas como razón social.

Ana Cárdenas mantuvo que “para el año 2009 la empresa sigue expandiéndose con la adquisición de otro molino de harina, alimento balanceado y pasta ubicado en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, con una planta hidroeléctrica anexa que funciona en el río y genera la energía requerida para la operación industrial. Hoy su nombre es Miller” (A. Cárdenas, entrevista personal, 06 febrero de 2012).

Miller inició sus operaciones con personal nuevo pero también se transfirió de otras plantas gente clave, especialmente técnicos y operadores antiguos que llegaron a ocupar jefaturas.

Así el grupo queda conformado por:

Moderna

Molinos Electro Moderno S.A. (Cajabamba - Riobamba)

Rey Ventas (Guayaquil)

Miller (Cayambe)

Bakels (aliado estratégico)

2.3. Beneficios de las fusiones e incidencia en el país

En la actualidad, Moderna Alimentos S.A. es una empresa de capital mixto ecuatoriano-americano líder nacional en la molienda de harina de trigo con una participación del 40% del mercado.

La fusión y posterior absorción de Molino Electro Moderno S.A. por parte de Moderna Alimentos S.A. ha permitido que la capacidad total de producción sea de 540 toneladas por día.

La planta hidroeléctrica anexa ubicada en el molino Miller no sólo genera la energía requerida para la operación industrial sino que además vende el excedente a la red regional. Esta planta también es la mayor proveedora del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Hoy en día, la compañía produce 20 mil sacos al mes, factura un promedio de 120 millones de dólares anualmente y llega a los pequeños y medianos empresarios, principalmente panaderos, con productos como harina, azúcar, levadura, mejoradores y esencias.

Moderna Alimentos S.A. ha incursionado en nuevas alternativas de negocio, diversificación de productos y servicios y altos estándares de calidad que les ha permitido marcar la diferencia en el mercado ecuatoriano.

2.4. Dificultades que han generado las fusiones

Al parecer las dificultades relacionadas principalmente con el talento humano se presentan a partir del año 2005, cuando Moderna Alimentos S.A. inicia con una serie de reestructuraciones que van desde alianzas y sociedades hasta absorciones.

Oswaldo Jarrín, Gerente de Gestión Humana de Moderna Alimentos S.A. mantuvo que “el público interno se ha enfrentado a cambios de directivos, políticas de la compañía y una constante rotación de personal. Situaciones que hasta el día de hoy persisten y provocan miedo, inestabilidad, rumores y falta de motivación” (O. Jarrín, entrevista personal, 06 de febrero de 2012).

En el año 2007 la compañía se fusionó con Molino Electro Moderno S.A. A partir de ése momento comenzó, de manera periódica, un alto porcentaje de despido de personal.

Lo mismo sucedió cuando se hizo efectiva la sociedad con Rey Ventas pues fue necesaria una completa reestructuración que implicó la liquidación del recurso humano. Moderna Alimentos S.A. recontrató a muy pocos y reubicó a unos cuantos más.

El público interno de la empresa está distribuido en diferentes regiones del país; cada uno con su propia cultura, con entornos completamente distintos, diferentes percepciones y educación. “Todos estos cambios e inestabilidad han generado inconformidad, dificultad de adaptación e incluso resentimiento entre los colaboradores de la costa y de la sierra; entre los más antiguos y nuevos” (O. Jarrín, entrevista personal, 06 de febrero de 2012).

2.5. Identidad Cultural de Moderna Alimentos S.A.

Con los cambios suscitados en los últimos siete años los directivos de la organización desarrollaron un nuevo enfoque de la identidad cultural de Moderna Alimentos S.A. partiendo del concepto de que “es el plan ético y moral de la empresa que refleja los valores y objetivos que son la base de todas las actividades y comunicaciones referentes a esta industria” (O. Jarrín, entrevista personal, 06 de febrero de 2012).

Misión

Según se encuentra publicado en el manual de inducción desarrollado para el personal que ingresa a la compañía (Departamento de Gestión Humana, 2011, p.1) la misión de la empresa está definida como “ser un grupo empresarial de la industria de alimentos que busca el éxito comercial responsable sirviendo al mercado industrial, mayorista y de consumo con productos y servicios de alta calidad”.

¿Qué visión guía a Moderna Alimentos S.A.?

Esta industria de alimentos tienen una visión mucho más amplia de gestión que en sus inicios y se proyecta como “un grupo empresarial de la industria de alimentos, con alcance internacional, creando valor para sus clientes, colaboradores y accionistas mediante la diferenciación de sus productos y servicios. El éxito comercial se sustentará en la responsabilidad social y la innovación de productos y servicios de alto valor percibido para el mercado industrial, mayorista y de consumo”.

Categorización de sus valores institucionales

Según lo analizado en la información oficial proporcionada por el Departamento de Gestión Humana (Manual de Inducción, INTRANET, 2012) los valores institucionales que definen a la organización se concentran en los siguientes aspectos:

- **El cliente ante todo:** El éxito comercial de Moderna Alimentos S.A. se fundamenta en superar las expectativas de sus clientes en cuanto a productos y servicios.
- **Honestidad:** Moderna Alimentos S.A. realiza negocios transparentes bajo principios de honestidad. Cumple con el pago oportuno y completo de impuestos y demás obligaciones.
- **Responsabilidad Social:** Moderna Alimentos S.A. es miembro activo de la sociedad, a la que contribuye y con la que se compromete a ser generador de cambio positivo.
- **Participación:** El factor humano es el activo más valioso que tiene Moderna Alimentos S.A., sus iniciativas, ideas y participación son fundamentales para el éxito corporativo.
- **Búsqueda de Excelencia:** Moderna Alimentos S.A. cree que en la excelencia como único camino hacia el éxito empresarial y personal. Permanentemente busca perfeccionar los procesos internos y externos mediante la capacitación y la aplicación de herramientas tecnológicas de

punta para superar las expectativas de nuestros clientes externos e internos.

- **Innovación:** Moderna Alimentos S.A. se enfoca en la innovación para ofrecer productos y servicios diferentes y con alto valor percibido a sus clientes.
- **Diversidad:** Moderna Alimentos S.A. valora al ser humano como tal, independientemente de su religión, raza o género o inclinación política.

Adicionalmente los directivos presentan también una lista de valores de comportamiento con la finalidad de que el público interno los aplique en su labor diaria.

- **Confianza:** Se trabaja en un ambiente confiable. Las personas se sienten seguras y estables en su trabajo; así mismo, la organización se siente segura de que sus colaboradores manejan celosamente la información de Moderna Alimentos S.A. de acuerdo con las políticas internas.
- **Compromiso:** Cada miembro de la organización está comprometido con la visión y misión de Moderna Alimentos S.A. y busca alcanzar sus objetivos individuales, de equipo y organizacionales. Así mismo, Moderna Alimentos S.A. tiene el compromiso de gratificar a sus colaboradores por alcanzar estos objetivos.
- **Honestidad:** Los miembros de Moderna Alimentos S.A. son honestos, tienen una vida pública intachable, son transparentes y directos al momento de opinar y mostrar su parecer.
- **Respeto:** Los miembros de Moderna Alimentos S.A. se respetan unos a otros, ponen atención a la opinión del resto de colaboradores, comunican su parecer abiertamente y están dispuestos a dar y recibir críticas constructivas acerca de su trabajo.

Objetivos de Moderna Alimentos para el año 2012

Los objetivos de la empresa están alineados con el eje del negocio y con los principios gerenciales que marcan la actividad de la empresa.

En el ámbito económico Moderna Alimentos S.A. pretende hacer de éste, un negocio rentable y sostenido en el tiempo.

Consolidarse entre los tres primeros actores en las categorías del *corebusiness* (harina) en el mercado y crecer en valor agregado.

Se plantea desarrollar un excelente clima laboral unificando el talento humano y ofreciendo posibilidades profesionales de crecimiento.

El posicionamiento de marca que se quiere reflejar va relacionado a la idea de mostrarse como una empresa amigable, servicial, proyectando una imagen de simpatía.

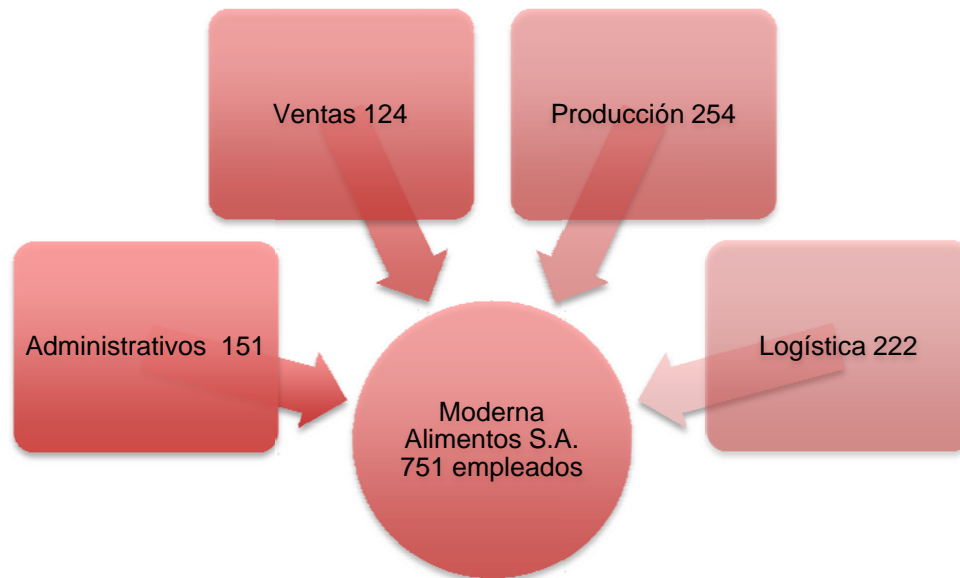
2.6. Gestión Humana

Las políticas que regulan los aspectos de gestión de recursos humanos tienen que ver con la selección e inducción de empleados, desarrollo y desempeño, recursos y manejo de capacitación, conducta en el sitio de trabajo, etc. No existe sindicato en la organización.

Para marzo de 2012, Moderna Alimentos S.A. cuenta con 751 empleados a nivel nacional distribuidos en cinco plantas de producción en diferentes ciudades, 8 oficinas de ventas en diferentes provincias, 3 bodegas y 30 distribuidores que abastecen a 3.000 panaderías

(A. Cárdenas, entrevista personal, 06 de febrero de 2012).

DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL



En el 2009 levantaron los perfiles de puestos por competencia porque no había un manual ni política salarial. Se publicó en la intranet los puestos, reglamento interno, valoración de cargos y bandas salariales.

Un año después se realizó una medición de clima laboral a nivel nacional y difundieron los resultados y aplicaron evaluaciones de desempeño. El trabajo de comunicación por parte de Gestión Humana se ha limitado al desarrollo de una cartelera mensual con información muy general.

Desde el 2011 se contrato una consultaría para actualizar e incorporar temas y procesos de Recursos Humanos. Esta área se reestructuró y desarrolló un plan estratégico para su gestión.

Ana Cárdenas manifestó que “en el año 2012 se espera trabajar con fuerza en el sentido de pertenencia y empoderamiento”(A. Cárdenas, entrevista personal, 06 de febrero de 2012). Para esto la empresa ha propuesto incentivar actividades como:

- Plan de carrera: conocer la línea en la que se puede crecer en la organización.
- Plan de sucesión para puestos claves: detección de talento y mantenimiento de los mismos para que sean futuros back ups.
- Evaluación de desempeño y retroalimentación.

2.6.1. Organigrama

El organigrama de una empresa refleja el modelo de dirección y administración adoptado en cada organización. Para García Jiménez (2010, p.37), los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la “anatomía” (posición, relación, estructura y funciones) y de la fisiología” (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones”

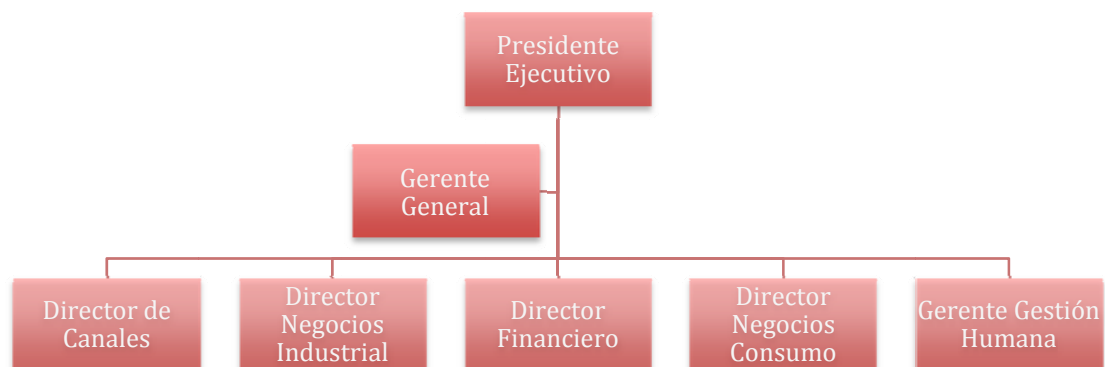
Moderna Alimentos S.A. por ejemplo está constituida por diferentes áreas departamentales y en cada una de ellas se ha diseñado un organigrama que refleja las posiciones laborales de sus colaboradores. Sin embargo nos enfocaremos en las dos principales. La primera tiene relación con la estructura de la Dirección Ejecutiva denominada también el grupo de los siete (G7) que está constituida de manera vertical tal como lo podemos ver en el siguiente esquema.

El Presidente Ejecutivo es la cabeza máxima de la organización y quien tiene relación directa con el Gerente General. Es importante indicar que las dos personas que ocupan estas posiciones son a su vez accionistas mayoritarios de la empresa.

Al Gerente General le reportan sus funciones el Director de Canales, Director de Negocios Industrial, Director Financiero, Director de Negocios de Consumo y Gerente de Gestión Humana, perfilándose una relación horizontal entre todas éstas áreas subordinadas a la Gerencia y Presidencia.

Este es un organigrama funcional que detalla los segmentos estratégicos de la organización, se basa en el principio de especialización y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.

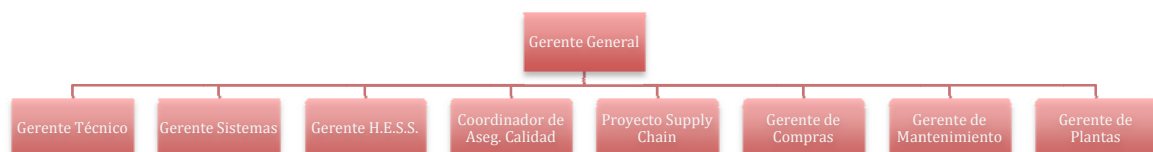
Estructura Dirección Ejecutiva (G7)



La segunda área más relevante de la empresa es la que forma la estructura de Gerentes Nacionales también desarrollada de manera horizontal aunque igualmente reportando todas las funciones al Gerente General de la compañía.

Consideramos a éste un organigrama matricial porque responde a dos lógicas cruzadas: una de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción) y otra de ámbitos o programas de actividades.

Estructura Gerentes Nacionales



Los mandos medios, operativos, administrativos de cada área también se han diseñado con organigramas específicos que abarcan los siguientes departamentos y muestran ser organigramas divisionales porque tienden a organizar la actividad por productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica y lleva a una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un administrador polivalente:

1. Sistemas
2. Logística
3. Mantenimiento
4. Compras
5. H.E.S.S
6. Aseguramiento de calidad
7. Planta Quito
8. Planta Cajabamba
9. Planta Molino Manta
10. Planta Pre-mezclas Manta
11. Planta Avena Manta
12. Planta Molino Cayambe
13. Planta Pastificio Cayambe
14. Planta Amaguaña
15. Proyectos Sociales
16. Bakels
17. Guayaquil Moderna
18. Santo Domingo
19. Ibarra
20. Calderón
21. Ingeniería
22. Asuntos Regulatorios
23. Investigación y Desarrollo
24. Administración Quito

2.7. Incidencia en el ámbito nacional

El artículo denominado *El resurgimiento del trigo en Ecuador* escrito por Hans Braun, Director del Programa Global de Trigo (2010, p.1) y publicado en el boletín electrónico del Centro Internacional de Mejoramiento e Maíz y Trigo (**CIMMYT**) señala que fue hasta la década de 1970 que los agricultores de la región montañosa que atraviesa el Ecuador de norte a sur produjeron trigo suficiente para satisfacer cerca del 50% de la demanda interna; el otro 50% era importado. Dada la diversidad de la economía agrícola en el país y la nueva fuente de ingresos derivada del petróleo, esto parecía un balance razonable.

Sin embargo, el balance se iba perdiendo a medida que los gobiernos de turno, que confiaban en los ingresos del petróleo, comenzaron dejar de lado la agricultura y la investigación que se necesitaba para que el país siguiera siendo fuerte y competitivo.

Fue entonces cuando la producción nacional de trigo fue en particular desatendida, porque los bajos precios en el mercado internacional y el peso político de la industria de la molienda facilitaban y hacían que fuera costearable importar grandes volúmenes de grano (hoy en día alrededor de 5,000 toneladas métricas al año). La reducción de la superficie dedicada al cultivo de trigo en Ecuador -originalmente de alrededor de 100,000 hectáreas a solo unas cuantas- precipitó la desaparición de la investigación de trigo.

La información recopilada por el artículo en mención también indica que en la década de los setenta se dio la "época dorada" de la investigación de trigo. En ese período científicos, técnicos y jornaleros atendían las 15 o 20 hectáreas sembradas con los viveros internacionales de trigo del CIMMYT, evaluaban las líneas nuevas y luego mandaban los resultados de las evaluaciones a las oficinas del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en México. Sin embargo, a fines de siglo, este trabajo dejó de ser importante.

En Ecuador el cultivo del trigo y la producción de la harina de este cereal tienen una importancia relevante en la alimentación pues de esta se elabora pan, galletas, fideos, pastelería, etc.

Cuando se presenta escasez en el mercado viene la consiguiente subida principalmente del precio del pan afectando a la población de manera directa. Diferentes gobiernos y el actual tratan de aliviar en algo el problema mediante el subsidio del precio de la harina, así como el control del costo del pan en el mercado nacional pero no es suficiente.

Lo que se busca es fomentar la producción nacional hasta lograr el autoabastecimiento, toda vez que tenemos tierras excelentes para producir trigo en el callejón interandino, así como en la península de Santa Elena.

Según el Director General del INIAP en el año 2010, Julio César Delgado “el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) a través de sus técnicos del Programa de Cereales conjuntamente con representantes del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, del Banco Nacional de Fomento, de productores de la Sierra Ecuatoriana y de los industriales molineros no dejan de discutir la situación actual del trigo en nuestro país y buscan la manera de revertir la constante dependencia que tiene el Ecuador de las importaciones de trigo que superan las 700.000 toneladas anuales” (H., Braun, 2010, p.1).

2.7.1. Evolución del INIAP

Dentro de éste análisis sobre la producción nacional de trigo en Ecuador y el interés de las autoridades por fomentar el cultivo de nuestro propio cereal es importante destacar cuál es la participación directa y la gestión que por más de cincuenta años viene desarrollando el Instituto Nacional de Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (**INIAP**) así como su relación con los pequeños

y medianos productores además de las grandes empresas molineras ecuatorianas.

Según el informe de plan de recuperación y fomento del cultivo de trigo en Ecuador presentado por el INIAP y específicamente la unidad ejecutora del proyecto, Estación Experimental Santa Catalina (2011, pp. 1-2) Ecuador importa el 98% de los requerimientos internos de trigo y tan solo el 2% es producido a nivel local; esta realidad lo convierte en un país totalmente dependiente de las importaciones del cereal, sin capacidad de autosuficiencia.

Esta es, sin duda, la principal razón para la creación de esta dependencia ya que a partir de 1970 países desarrollados, en especial los Estados Unidos, empezaron programas de subsidio agrícola que permitieron ofertar trigo de bajo costo a mercados internacionales. El subsidio era para importarlo no para producirlo.

Fue entonces cuando el Ecuador empezó a importar trigo de menor costo al de producción nacional, forzando a los productores nacionales a abandonar sus cultivos y remplazarlos por otros rubros agrícolas más rentables. El descenso de la producción nacional de trigo fue radical y violento a partir de 1960 y continuó en los años subsiguientes.

El INIAP se creó en 1959 con el propósito de encontrar solución a los crecientes problemas que afectaban a la producción agropecuaria pero no fue sino hasta 1961 que inició sus actividades de investigación en una hacienda a la que llamaron Estación Experimental Santa Catalina.

Durante sus primeros quince años de vida, el INIAP tuvo un acelerado crecimiento, ampliando su trabajo a las Estaciones Experimentales Portoviejo, Tropical Pichelingue, Santo Domingo. En 1971, inauguró la Estación Experimental Litoral Sur. Estas cuatro estaciones están ubicadas en la región costa.

En 1974 estableció al norte de Cuenca, la Estación Experimental del Austro, (con dos campus en Chuquipata y Bullcay) y cuatro años más tarde fue creada la Estación Experimental Central Amazónica en el oriente ecuatoriano.

Actualmente, INIAP posee también las Granjas Experimentales Tumbado en la provincia de Pichincha, Doctor. Hugo Vivar Ochoa en la provincia de Loja, Palora y Domono en la provincia de Morona Santiago.

El INIAP ha venido desarrolla una importante labor en el ámbito de la investigación científica, lo que ha permitido generar, validar y transferir conocimientos y tecnologías que han contribuido al incremento de la producción y productividad de los principales rubros agropecuarios del país. (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, 2011).

Cuenta además con especialistas en fitomejoramiento y producción de semillas con amplia experiencia en el cultivo de trigo y otros cereales, además de trabajar en constante coordinación con organizaciones nacionales e internaciones creando alianzas estratégicas para complementar las acciones requeridas para satisfacer las necesidades de los beneficiarios de los proyectos de investigación y desarrollo.

En la actualidad desarrolla investigaciones en el cultivo a fin de disminuir el porcentaje de importación. Continúa el desarrollo de una nueva línea de trigo de grano rojo con buenas características para la industria molinera. Este nuevo producto es el resultado de un trabajo de investigación que el Programa de Cereales de la Estación experimental Santa Catalina viene ejecutando desde el año 2008.

2.7.1.1. Estación Experimental Santa Catalina

También es substancial mencionar la labor que realiza la Estación Experimental Santa Catalina cuya principal misión es la de generar, desarrollar y adaptar tecnología para la producción sostenible de los cultivos de cebada, trigo y avena así como desarrollar variedades de cereales con alto potencial de rendimiento, tolerantes a enfermedades y problemas abióticos, adaptadas a las principales zonas de producción y con aptitud para consumo directo, agroindustrial y consumo animal (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, 2011).

Sus actividades iniciaron allá por el año 1961 enfocándose en productos como papa, cereales, maíz, leguminosas y granos andinos, frutales, forestería, biotecnología, protección vegetal, ganadería bovina y recursos fitogenéticos.

Santa Catalina interviene directamente en la sierra norte (Carchi, Imbabura, Pichincha), sierra centro (Cotopaxi, Chimborazo) y sierra sur (Cañar, Azuay, Loja). Y en el Litoral específicamente en Santa Elena.

Entre sus cuatro principales proyectos está el plan de recuperación y fomento del cultivo de trigo en Ecuador, mediante el desarrollo y producción de semilla con énfasis en difusión de variedades mejoradas, transferencia de tecnología y capacitación.

El Gobierno Nacional a través del INIAP ha fomentado a partir de 2008 la siembra de trigo en el Ecuador incrementando las áreas de cultivo de 5.000 hectáreas que existen en la actualidad a 80.000 hectáreas, mediante la entrega de variedades precoces de trigo resistentes a plagas y enfermedades y altamente productivas.

La producción total del país se encuentra entre las 10 mil y las 15 mil toneladas, con un rendimiento promedio que oscila entre las 2,5 y las 3 toneladas por hectáreas. Este nivel de producción es insuficiente para cubrir con la demanda interna que se acerca a las 500 mil toneladas anuales. Es decir, que la producción solo alcanza para cubrir entre el 2% y el 3% de los requerimientos de los molinos (Ponce, Luis. 2010. Líder del programa de cereales de la Estación Experimental Santa Catalina – INIAP).

En este mismo sentido Luis Ponce (2010) añade que:

El trigo importado (98%) proviene principalmente de Canadá, Argentina y Estados Unidos. Y por lo general éste cereal presenta varias ventajas sobre el nacional, puesto que tiene 14% de proteínas y el nacional apenas 11%. La producción de trigo en el Ecuador siempre ha sido deficitaria principalmente por la falta de una política estatal que respalde la producción de este cereal, que sí existía hace 30 años, cuando el país llegó a producir hasta 100 mil hectáreas de trigo.

Otros factores como la carencia de variedades de semillas para cultivar el cereal en el país, la masiva importación del producto, consecuencia de la gran demanda existente, además de la falta de cuatro estaciones (invierno, verano, otoño y primavera) son importantes destacar.

En los años setenta, la producción nacional de trigo llegó a cubrir hasta el 40% de la demanda y los cultivos atravesaban todo el Callejón Interandino. Existían grandes, pequeños y medianos agricultores que poseían desde 10 hasta más de 50 hectáreas cultivadas.

Por su parte en aquella misma época los molinos tenían la disposición gubernamental de proveerse de trigo nacional e importado de acuerdo a las capacidades que tenía cada uno (Periódico Hoy, 2007).

La importación del trigo es muy difícil de reducirse ya que los 25 molinos que existen necesitan anualmente más de 500 mil toneladas de trigo para su funcionamiento y los recursos nacionales no dan abasto.

Moderna Alimentos S.A. es líder nacional en la molienda de harina de trigo con una participación del 40% del mercado. La compañía produce 20 mil sacos al mes y factura un promedio de 120 millones de dólares anualmente (O. Jarrín, entrevista personal, 06 de marzo de 2012).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Conocer la empresa para saber a dónde ir

Investigar a profundidad la situación organizacional es la base de todo proyecto y por supuesto, de un plan de comunicación interna pues es la fotografía inicial sobre la cual se debe comenzar a trabajar.

“El diagnóstico o fase inicial es sin duda la más importante, y su correcta realización condiciona completamente el éxito del resto de pasos que vamos a describir” (Losada, 2010, p.92).

La investigación puede ser aplicada al servicio de proyectos estratégicos de comunicación, a veces de gran escala y con un enfoque global, y también puede aplicarse a proyectos coyunturales de comunicación con finalidades muy tácticas y puntuales pues aporta una visión estratégica en la medida en que permite al responsable de los mismos optimizar su diseño a fin de que sea coherente con los esquemas perceptuales de los públicos implicados, y a la vez que también sea coherente con los principios estratégicos de imagen y comunicación de la empresa (Bosovsky, 2010, p. 34).

Hay una amplia tradición de aplicaciones de la investigación a proyectos tácticos, pero siempre cualquier investigación, aunque sea “pequeña” y parcial, representa una oportunidad para que las decisiones tácticas o parciales sean tomadas en coherencia con un punto de vista estratégico.

Según Bosovsky, Consultor en Comunicación y experto en Auditoría de Imagen (2010, p.34) los tres modelos prototípicos de la investigación aplicada a la comunicación son:

1. **Estudios aplicados a proyectos tácticos o estratégicos de comunicación.** Se los aplica en diagnósticos para el desarrollo de un programa de identidad corporativa y también para casos como gestionar una crisis a través de una campaña de comunicación, actividades que afectan al público interno, fusiones, lanzamiento de una revista institucional o un cambio cultural.

Todas éstas son acciones que nos permiten desarrollar una investigación de estudios aplicados a una situación determinada.

2. **Auditoría de imagen global de la empresa.** Esta actividad es el paradigma más importante de investigación como gestión estratégica pues constituye un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos. Para ello se trabaja sobre cinco puntos claves que implican una profunda y completa investigación de la organización, que en nuestro caso, no nos compete aplicar ya que nos centraremos en un tema específico y no en un análisis global de Moderna Alimentos S.A.

3. **Los estudios de tracking o investigación de seguimiento continuo.** Este tipo de estudios que tampoco aplicaremos realiza periódicamente mediciones del estado de la imagen de la empresa, sus productos y/o sus servicios, a fin de conocer su evolución, tener un sistema de seguimiento ante la emergencia de cambios o fenómenos especiales, etc.

La periodicidad de las mediciones sucesivas puede ser muy distinta, según los casos. Trimestral, semestral, anual, bianual, permanente (muestras continuas acumulables).

Un estudio tracking puede recaer sobre la imagen de la empresa en ciertos públicos (a diferencia de la auditoría de imagen global que recae sobre todos los públicos relevantes), o bien puede centrarse solo en la imagen de una de las áreas de negocios o categoría de productos, o incluso pueden focalizarse en la imagen de un solo producto.

Después de analizar los tres modelos prototípicos de la investigación aplicada a la comunicación planteados por Guillermo Bosovsky y de conocer la realidad comunicacional por la que atraviesa Moderna Alimentos S.A. consideramos que nos corresponde desarrollar el estudio aplicado a proyectos tácticos o estratégicos de comunicación pues lo ejemplificado coincide con las diferentes acciones que ha desarrollado internamente en los últimos años y con actividades que la empresa en mención necesita gestionar.

Realizaremos un diagnóstico comunicacional para conocer cuál es la realidad de la empresa, basado en una investigación cuanti - cualitativa tomando en cuenta los siete pasos que Bosovsky sugiere para realizar una evaluación adecuada (detallados más adelante) a través de encuestas a grupos representativos de las plantas más relevantes que conforman Moderna Alimentos S.A. para conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales o herramientas prefieren utilizar, qué conocen de la empresa, qué les gustaría conocer, qué códigos utilizan, etc.

Esta investigación nos permitirá entenderlos, comprender su lenguaje, sus necesidades insatisfechas, sus gustos, sus expectativas, su cultura, motivaciones y deseos; además de identificar a los actores informales responsables de las tareas de comunicación institucional y de caracterizar particularidades de sus necesidades y deseos.

Posteriormente desarrollaremos nuestro trabajo apoyándonos en los tres pasos que José Carlos Losada (2010, p.95) sugiere como imprescindibles después de la fase de diagnóstico.

Nos referimos puntualmente al diseño del plan de comunicación interna que mencionaremos detalladamente en el punto 3.2.

Pero antes, como se indica en párrafos anteriores, detallaremos los siete pasos a seguir, según lo indica Bosovsky (2010, p.34): “cualquiera que sea el tipo de proyecto (táctico o estratégico) de la empresa que motiva la contratación de una investigación, para su puesta en marcha se siguen unos pasos elementales que se pueden esquematizar del siguiente modo:

1.- **Briefing:** Se lo obtiene a partir de una reunión entre un representante de la empresa y el investigador, en la cual aquel formula la demanda de investigación, y discuten el sentido y el enfoque de la misma.

En el briefing se profundiza sobre: ¿Cual es el proyecto que motiva la realización del estudio, ¿qué objetivos tiene el proyecto y quiénes son sus líderes (los “clientes” internos que utilizaran los resultados de la investigación)?, ¿de qué factores depende el posible éxito o fracaso del proyecto?, ¿qué tipos de empleados de la empresa serán los ejecutores de ese proyecto, ¿cuáles serán sus públicos receptores (“clientes” del proyecto o destinatarios de las intenciones del mismo), y qué otros públicos pueden tener especial importancia? ¿qué se espera de la investigación, ¿a qué públicos se supone que convendría consultar?, ¿qué cuestiones políticas de la empresa podrían intervenir en relación a la investigación (de qué depende la aprobación de su presupuesto, a qué directivos será necesario consultar durante el proceso de investigación y qué papel cumplirá el DirCom y/o consultor externo en comunicación), ¿qué ideas se tienen a priori sobre el enfoque posible de la investigación y cuál es la dimensión y el alcance de la investigación que desearían hacer?, ¿cuál es la distribución geográfica de los públicos que parece necesario tener en cuenta?, etc.

2. **Elaboración, consenso y aprobación del proyecto del estudio por parte del investigador:** Se explicitan los objetivos, aplicaciones y alcance de la investigación, se define la metodología que se aplicará, se formula un calendario de desarrollo y se plantea un presupuesto económico.

3. Creación de las condiciones de producción y diseño de las herramientas de trabajo: Captación de colaboradores, disposición de espacios y recursos logísticos de producción, diseño de las muestras, elaboración de guiones y/o cuestionarios, diseño del plan de explotación, convocatoria y contratación de colaboradores, etc.

4. Realización del trabajo de campo: Según los casos, definir lo que más se considere importante realizar; encuestas, un DAFO, grupos focales o eventualmente algunas entrevistas en profundidad.

En nuestro caso, que trabajaremos principalmente con encuestas y entrevistas particulares, investigaremos en los públicos “internos” los siguientes aspectos:

- Sentimiento de pertenencia, identidad, identificación con la empresa.
- Conocimiento de la visión y la misión de la empresa, e identificación con las mismas.
- Grado de compromiso y sentimiento de responsabilidad e implicación en los objetivos de la empresa.
- Diagnóstico del clima laboral, especialmente los factores que se relacionan con la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y los efectos que esto tiene sobre la imagen que los empleados tienen de la empresa.
- Diagnóstico de las características que definen la cultura corporativa.
- En los casos en que la empresa se haya ido desarrollando a partir de adquisiciones o fusiones con otras empresas analizar el grado de identificación que los públicos internos tienen con éste aspecto.
- Imagen que los públicos internos tienen de la empresa, de su lugar en la economía y en el mercado, su fortaleza o debilidad, su crecimiento o pérdida de terreno, su evolución y su posible futuro.
- Sentimiento de estabilidad o de precariedad de los empleados de la empresa en sus puestos de trabajo.
- Imagen que los empleados tienen de los altos directivos, de los mandos medios, del conjunto de los empleados de la empresa en general y de

los compañeros de su entorno, del ambiente de trabajo, de las condiciones laborales...

- Imagen que tienen de los cambios que estén ocurriendo en la empresa.

En cuanto al ámbito comunicacional también se analizarán los puntos más relevantes como:

- Opiniones sobre la comunicación interna, la transparencia u opacidad informativa, el nivel percibido de información, su calidad, etc.
- Evaluación del nivel de “retroalimentación” que la empresa tiene para su comunicación con los públicos internos. Diagnóstico de la eficacia y los efectos de las actividades de comunicación dirigida a los públicos internos, etc.
- Identificación de cada uno de los canales para los distintos públicos.
- Detección de posibles barreras o circunstancias que obstaculizan el éxito de la comunicación de la empresa: barreras por dispersión geográfica, por fragmentación de las audiencias, por existencia de conflictos no resueltos, errores en la planificación de medios, desencuentro entre distintos códigos culturales, etc.
- Existencia o no de un plan formal de comunicación.
- Existencia o no de un DirCom.
- Existencia o no de una revista institucional, periódico, boletín o algún canal de difusión específico.

5. Elaboración de los materiales: Transcripción de entrevistas y/o reuniones, grabación de datos, codificación de preguntas abiertas, etc.

6. Análisis, interpretación y elaboración de resultados: Procesamiento estadístico de las encuestas, elaboración de tablas estadísticas y gráficos, selección de citas, elaboración de conclusiones y recomendaciones, etc.

7. Elaboración de un informe final, presentación y discusión de las conclusiones y recomendaciones.

3.2. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

3.3.1. Conceptualización de un PEC

El plan tiene que ver con la ejecución de actividades en tiempo y forma que van a llevar a la empresa a alcanzar esa visión de futuro (tiempos, responsables, presupuesto).

Un plan tiene como finalidad comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano. Cuando se planea estratégicamente se define la identidad: misión, visión y el eje competitivo.

Peter Drucker (2010) dice que una estrategia “es una planeación a largo plazo que te dice lo que tienes que hacer hoy”.

Esta planeación toma en cuenta factores críticos como de qué elementos dependemos para garantizar el éxito futuro y la consecución de la visión; por último los indicadores clave de desempeño que serán medidos regularmente.

Por su parte, Joan Costa (2003, p.1) afirma que “los vectores del paradigma del siglo XXI son claramente estratégicos: identidad, cultura, acción, comunicación e imagen”. Y añade que “no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún otro proceso que no esté atravesado por ella...”.

La comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores por esto es importante planificarla acorde con el eje del negocio para que los objetivos planteados vayan de la mano de los objetivos empresariales.

Todas las organizaciones comunican, pero no siempre lo hacen de la manera correcta; es decir organizada y estratégicamente. Para que esto suceda debe haber anticipadamente una planificación integral tomando en cuenta a los públicos de interés y cómo se debe llegar a cada uno de ellos con lo que se quieren comunicar, sólo así se alcanzarán los objetivos esperados. De esto se trata la planificación estratégica de comunicación.

3.3.2. Conceptualización de un Plan de Comunicación Interna

Para alcanzar la excelencia empresarial las compañías tienen que aceptar y descubrir el poder de la comunicación interna y lo que ésta, gestionada organizadamente a través de un plan estratégico puede obtener.

El plan de comunicación interna debe estar enfocado desde una perspectiva multidisciplinar sustentada en tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing.

De esta manera es posible conocer los procesos, rituales, instrumentos, ámbitos y acciones asociadas a las relaciones humanas en el interior de las organizaciones y la decisiva labor que la comunicación tiene en todo este proceso.

En el libro *Cultura Organizacional y Comunicación Interna* (Losada, 2010,p.15) se presenta un esquema de trabajo, división de carácter operativo, que permite entender la comunicación organizacional de manera global en un triple ámbito de responsabilidades, tareas y funciones bastante claras y que pueden modificarse en función del personal de la organización.

La comunicación organizacional es una variable clave para entender la forma en la que las personas se relacionan, colaboran y trabajan en ella. Sin su presencia, resulta incluso difícil entender determinados procesos, situaciones y hasta decisiones.

De aquí la importancia creciente que se le otorga a la comunicación organizacional en nuestros días y en particular, a la comunicación que se genera dentro del que podemos denominar “universo interno” de la compañía, esto es, el definido por los empleados, los trabajadores y los directivos (Losada, 2010, p.7).

Un plan de comunicación interna debe plantear dentro de sus principales objetivos: integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de la empresa.

Propuestas claras, concretas y definidas en un plan comunicacional permitirá que los colaboradores conozcan su organización, además de brindarles el derecho a la información y la libertad de expresión. Además de perseguir otros fines como el conocimiento de la realidad empresarial.

3.3.3. Metodología para desarrollar Diseño del Plan de Comunicación interna

Una vez que se ha estudiado la realidad de la organización y se han recopilado los datos más sobresalientes, José Carlos Losada, especialista en Comunicación Interna (2010, p.94) dice que “es el momento de comenzar la estrategia que tratará de mejorar la situación en la que nos encontramos...”.

Para esto, desarrollaremos los siguientes pasos:

1. **Definición de objetivos:** Se fijarán las metas que queremos conseguir, logros concretos derivados de las necesidades detectadas. Considera que deben ser medibles y con alguna intención definida (cognitiva, afectiva o conativa). Los objetivos de comunicación interna, por regla general, deberán ser consensuados por los máximos dirigentes de la empresa y tener un plazo de ejecución de, al menos, medio alcance.

2. **Creación de una estrategia:** A partir de la definición y el consenso sobre los objetivos estratégicos se procederá al diseño de las acciones que se consideren necesarias para lograr nuestras metas tomando en cuenta variables adicionales como: línea estratégica en la que se trabajará, acción, público, nivel de prioridad, calendario, agentes implicados, costo y recursos.

Los dos pasos finales que forman parte de un Plan Estratégico de Comunicación (Ejecución del plan de Comunicación Interna y Evaluación del plan de Comunicación Interna) como es lógico, toman tiempo en analizarlos pues requieren que las acciones planteadas se vayan desarrollando en los plazos determinados.

Por lo tanto, la ejecución y evaluación del plan de comunicación sugerido no serán desarrollados ni formarán parte del presente trabajo.

3.4. Herramientas de investigación

El modelo de investigación aplicada a la comunicación que Bosovsky llama estudios aplicados a proyectos tácticos o estratégicos de comunicación será el soporte que nos permitirá desarrollar de manera coherente las mejores estrategias comunicativas y de imagen para alcanzar los objetivos de la institución así como los planteados por nosotros. Recordando que éstos últimos deben estar alineados al eje central del negocio.

Por lo tanto, este proyecto de investigación que nos permitirá profundizar en el problema de manera holística será un estudio cuanti- cualitativo. Analizaremos el objeto de estudio (público interno) en su ambiente natural, cómo se desenvuelven los colaboradores, cómo se comportan y actúan. Se trata de una investigación participativa o de acción con la intervención del sujeto estudiado.

En una investigación cualitativa el investigador se convierte en un guía de la comunidad objeto de estudio y es ésta la que identifica, con la asesoría del investigador, el problema que se desea se investigue y el primer objetivo del problema. La metodología seleccionada aplica para el estudio por lo general, entrevistas a profundidad, la observación participante, diarios escritos, grupos focales, entrevistas a informantes claves y otros (Driessnack, 2007).

Joan Costa (2010, p.139) manifiesta que el diagnóstico “se consigue a partir de la investigación y el reconocimiento de las necesidades insatisfechas del público interno; puede ser a través de una encuesta de clima, un focusgroup, etc. Aquí nuevamente topamos el tema del contacto cara a cara pues para realizar un diagnóstico ésta herramienta se convierte en una de las mejores formas de transmitir información”.

Por su parte, los métodos mencionados por Driessnack (2007) son cuestionarios, reuniones varias y el análisis de los instrumentos de comunicación que suelen usarse.

El propósito de la investigación participativa o de acción es recopilar información que aporte en la guía de toma de decisiones relativas a programas, procesos y reformas estructurales en torno a la situación dada porque hay la necesidad de resolver un problema con la participación de los afectados.

“Se define la investigación-acción como el estudio de una situación social para mejorar la calidad de la acción” (Pineda y Alvarado, 2008, p.104)

Aplicaremos la investigación-acción para construir el conocimiento a través de la práctica, para que los grupos seleccionados, (jefes, personal administrativo y operarios) participen activamente y que de manera colectiva se planteen sugerencias para tomar las mejores decisiones. Solucionando el problema macro se irán solucionando también problemas intermedios.

Por otra parte, las variables cualitativas categóricas que se medirán son:

1. Factores relacionados con la comunicación interna
2. Hábitos efectivos de comunicación
3. Cultura corporativa y sentido de pertenencia y empoderamiento.

Hay que recordar que la medición se refiere a la cualificación o cuantificación de una variable para un estudio dado; en consecuencia, las variables se clasifican según la capacidad o el nivel en que permiten medir los objetos.

Por lo tanto, las variables mencionadas anteriormente son cualitativas porque no pueden ser medidas en términos de la cantidad de la propiedad presente, sino que solo se determina la presencia o no de ella. No se les puede asignar mayor o menor peso a cada una de estas categorías sino sólo clasificarlas.

En la investigación cualitativa, el énfasis está en la clasificación, la descripción y la explicación de los hechos o situaciones. Por ello, en la definición de la variable y su medición, más que cantidad, busca la descripción y la comprensión (Pineda y Alvarado, 2008, p.116).

Paralelamente a lo largo de todo el proceso iremos construyendo otras variables con una comprensión plena de sus conceptos; esta es una de las grandes ventajas de la investigación cualitativa.

Hemos programado realizar esta exploración cualitativa basada en encuestas a una muestra representativa de las tres principales sucursales (Planta Calderón, Planta Cajabamba, oficinas centrales Quito) pues en éstas tres dependencias, según el Departamento de Gestión Humana, es donde más se siente descontento, contradicciones, falta de motivación y de sentido de pertenencia y empoderamiento con la compañía. En cada uno de estos lugares se convocará a personal administrativo y operarios.

Planta Calderón =50 empleados = entrevista al 79% = 30 empleados
Planta Cajabamba =70 empleados = entrevista al 76% = 54 empleados
Planta Quito =250 empleados = entrevista al 47% = 119 empleados
Total de personas entrevistadas entre las tres plantas = 203 que representan el 58% de las 370 personas existentes en dichas oficinas.

Las técnicas de recolección de información que usaremos serán básicamente el cuestionario (encuestas) y las entrevistas individuales y/o grupales ya que son consideradas medios útiles, eficaces y relativamente breves.

El cuestionario es un instrumento que se lo puede aplicar a grupos o individuos que el investigador logre convocar e incluso puede enviarse por correo, si así se lo requiere. Para su redacción se tomaron en cuenta los siguientes elementos básicos:

- Título
- Instrucciones
- Identificación del formulario y del encuestado
- Secciones o áreas específicas
- Observaciones
- Identificación del encuestador

Se decidió trabajar con tres preguntas abiertas o no estructuradas que dan la posibilidad al encuestado de responder libremente. Según Pineda y Alvarado (2008, p.155) “estas preguntas se da en los casos en que no se tiene suficiente conocimiento sobre las posibles respuestas y en los casos en que se busca información cualitativa”.

Adicionalmente redactamos 30 preguntas cerradas con respuestas con escala tipo *likert* conocidas también como de opción múltiple.

Para la redacción de las preguntas se consideraron aspectos como claridad, precisión, el uso de lenguaje simple y comprensible, formuladas de manera imparcial, que no aparenten sugerir una determinada respuesta y planteadas de manera que se obtenga la mayor información posible y completa para los fines del estudio.

En un intento de acercarnos lo más posible a realizar grupos focales, actividad manejada únicamente por expertos en el tema, hemos considerado la posibilidad de que la segunda herramienta de investigación sean las entrevistas grupales en las que utilizaremos como guía el mismo listado de preguntas que en el cuestionario para garantizar que el tema a tratar sea el mismo. En caso de que por diferentes circunstancias no sea posible agrupar al personal se realizarán entrevistas individuales, especialmente a los directivos que han decidido participar en esta investigación.

Con el grupo de autoridades (directores, jefes, supervisores) se tiene previsto realizar las entrevistas individuales en la sala de sesiones, apoyándonos en el mismo cuestionario de preguntas con el que se trabajó con los otros colaboradores y adicionalmente, realizando una grabación en audio que sirva de respaldo.

Como método de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas: es aplicable a toda persona, [...]. Además permite captar mejor el fenómeno estudiado, pues da lugar a la posibilidad de observar los gestos, los movimientos, las reacciones, los tonos de voz, las pausas, etc. (Pineda y Alvarado, 2008, p.148).

Se tiene previsto que para las entrevistas grupales, en caso de requerir implementarlas, se realizarán un promedio de tres sesiones tomando en cuenta armar grupos de seis personas cada uno, lo más homogéneos posibles en cuanto a su posición laboral, edad (rango promedio) y que sea equilibrado por género (3 hombres / 3 mujeres). Cada reunión de cuarenta y cinco minutos

será grabada en su totalidad en audio y video y se ofrecerá a los participantes confidencialidad de la misma.

Así, se distribuirán tres grupos de la siguiente manera:

- Grupo 1: Directivos y/o jefaturas
- Grupo 2: Personal administrativo como secretarias, personal contable, recepcionistas, asistentes.
- Grupo 3: Operarios

Como lo indica Pineda y Alvarado (2008, p.166) y es señalado por Varkevisser, (1993) “la combinación de los abordajes y los métodos y las técnicas de recolección de datos, permite maximizar la calidad de la información recolectada y reduciría la oportunidad de prejuicios”...

Integrar todas éstas técnicas nos dará mayor riqueza y profundidad en los datos, más si éstos provienen de diferentes actores.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1. Análisis de la situación comunicacional actual

- **Antecedentes históricos**

Moderna Alimentos S.A. es una empresa familiar constituida hace más de cincuenta años. El propósito del negocio inicial fue el de panadería pero al poco tiempo se amplió la actividad al adquirir un pequeño molino que abasteció a la panificadora y vendió excedentes de harina.

Con el paso de los años y la expansión de la empresa inició un proceso de cambio consolidando los negocios existentes, para luego diversificarlos.

Se adquirió nuevos molinos en diferentes partes del país y efectuaron alianzas comerciales con el objetivo de contar con modernas infraestructuras y tecnología del siglo XXI.

Tras cinco años de exitosas fusiones Moderna Alimentos S.A. es en la actualidad, una empresa de capital mixto ecuatoriano-americano líder nacional en la molienda de harina de trigo con una participación del 40% del mercado ecuatoriano.

Sin embargo esta serie de alianzas, sociedades y absorciones han generado una serie de dificultades relacionadas principalmente con el público interno por los cambios de directivos, políticas de la compañía y una constante rotación de personal provocando miedo, inestabilidad, rumores y falta de motivación.

Debido a que el público interno de Moderna Alimentos S.A. opera desde distintas ciudades del país es importante considerar que cada grupo humano tiene su propia cultura, distintas percepciones y educación lo que ocasiona inconformidad, dificultad de adaptación y problemas de comunicación.

Por lo tanto, y habiendo realizado la investigación de campo que nos permitió conocer a profundidad si el público interno tiene información sobre factores determinantes de la empresa como la cultura corporativa, la responsabilidad de la organización y su factor diferencial, el recurso humano y el aspecto comunicacional realizaremos un análisis de los resultados.

4.2. Procedimiento

De acuerdo a un análisis previo de cultura organizacional, la Dirección de Gestión Humana detectó falta de motivación y sentido de pertenencia en ciertas oficinas de la empresa. Por esta razón y en vista de la necesidad existente se realiza la presente investigación en tres plantas consideradas las más sensibles: Calderón, Cajabamba y Quito.

Durante la primera semana de agosto se validaron las encuestas en la ciudad de Quito convocando a diez colaboradores de Moderna Alimentos S.A. quienes respondieron sin problema a la investigación. No se presentaron re preguntas ni dudas al respecto. Las diez personas respondieron las 33 preguntas que eran parte del cuestionario, ninguna quedó en blanco, con lo cual quedó validado el instrumento y se procedió a su aplicación en la muestra respectiva. Las encuestas definitivas se aplicaron en agosto de 2012.

Es importante mencionar que el porcentaje de personas que participarían en dichas evaluaciones fue el resultado de aplicar la fórmula de muestreo que toma en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

Para esto se incursiona en el ámbito de la Inferencia Estadística denominada también Estadística Inductiva; “aquella rama de la estadística mediante la cual se trata de sacar conclusiones de una población en estudio, a partir de la información que proporciona una muestra representativa de la misma” (Villardón, José, pp. 8-13).

Aunque el tema es bastante complejo y no nos compete analizarlo a profundidad, es preciso incluir aquí los elementos que forman parte de éste procedimiento. Por razones prácticas, en lugar de compilar datos de una población entera, usualmente se estudia un subconjunto seleccionado de la población, llamado muestra. La muestra se obtiene por observación o experimentación.

Otro concepto importante de resaltar es el de población que es el conjunto de individuos sobre los que se desea información. En resumen, los elementos que John Tukey (1962), considerado el padre de la aproximación exploratoria del análisis de datos, sugirió tomar en cuenta para aplicar la fórmula de la muestra representativa son: n: muestra / N: población / z: nivel de confianza / e: grado de error / p: probabilidad de ocurrencia / q: probabilidad de no ocurrencia.

La fórmula es la siguiente:

$$N = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Aplicada a nuestra investigación tenemos que:

PLANTA CALDERÓN:

N	50	30 muestra
S ²	0,09	79% porcentaje
n'	225	
e ²	0,0004	

PLANTA CAJABAMBA:

N	70	54	muestra
S ²	0,09	76%	porcentaje
n'	225		
e ²	0,0004		

PLANTA QUITO:

N	250	119	muestra
S ²	0,09	47%	porcentaje
n'	225		
e ²	0,0004		

TOTAL MUESTRA 3 PLANTAS:

203	total a encuestar
380	total de personas
58%	porcentaje

Se realizó una primera visita a la planta de Calderón para encuestar a 30 trabajadores seleccionados aleatoriamente por la Dirección de Gestión Humana en coordinación con la gerencia de la planta.

Es importante señalar que los directores de éstas áreas decidieron seleccionar aleatoriamente a los encuestados porque de esta manera podemos recopilar diferentes opiniones apegadas a la realidad y no se necesita seleccionar personas que cumplan cierto perfil, sino al contrario, de manera indistinta sin pre juicios ni valoraciones previas simplemente hacerlos participar en la investigación inclusive se puede contar con la presencia de colaboradores de las distintas áreas, asegurando de esta manera la objetividad en el proceso.

Nos decidimos por el muestreo aleatorio a partir de la propuesta de Dieterich:

En el muestreo aleatorio todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que forman parte de la

muestra se eligen al azar mediante números aleatorios. El muestreo aleatorio puede realizarse de distintas maneras, el más frecuente es el muestreo simple.

Es el método conceptualmente más sencillo y consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista de todos los individuos o miembros del universo enumerados del 1 al N siendo N el tamaño del universo.

La ventaja de éste es que se aplican en poblaciones pequeñas y se puede elaborar el listado de individuos (Dieterich, 1996).

En la planta de Calderón se tomó en cuenta a jefes y representantes de las áreas administrativa, ventas y producción porque en esta oficina sólo se cuenta con éstas dependencias y se requería representantes de cada una. Trabajamos en tres sesiones, cada una con diez personas y en un tiempo promedio de duración de sesenta minutos en el que se entregó los cuestionarios previamente explicados para su correspondiente elaboración. Para esto se concentró al personal en la sala de reuniones de la planta.

La segunda visita fue a la oficina de Cajabamba, ubicada en la ciudad de Riobamba a tres horas de Quito, en donde trabajamos con 53 personas seleccionadas bajo los mismos parámetros explicados anteriormente. Participaron equitativamente representantes de las áreas administrativa, ventas, logística y producción. En esta oficina se congregó dos grupos de 25 trabajadores en sesiones de una hora y media ubicados en la sala principal de reuniones.

Las 3 personas restantes respondieron el cuestionario a través de una entrevista personal, cada entrevista tuvo un tiempo de grabación en audio estimado de 45 minutos. Las respuestas fueron transcritas para su tabulación en el respectivo cuestionario. Se realizó esta excepción ya que las personas seleccionadas son jefes y directores y la comunicación personal con cada uno nos permitiría evidenciar las vivencias o parámetros de información que experimentan todos y cada uno de los integrantes de su equipo.

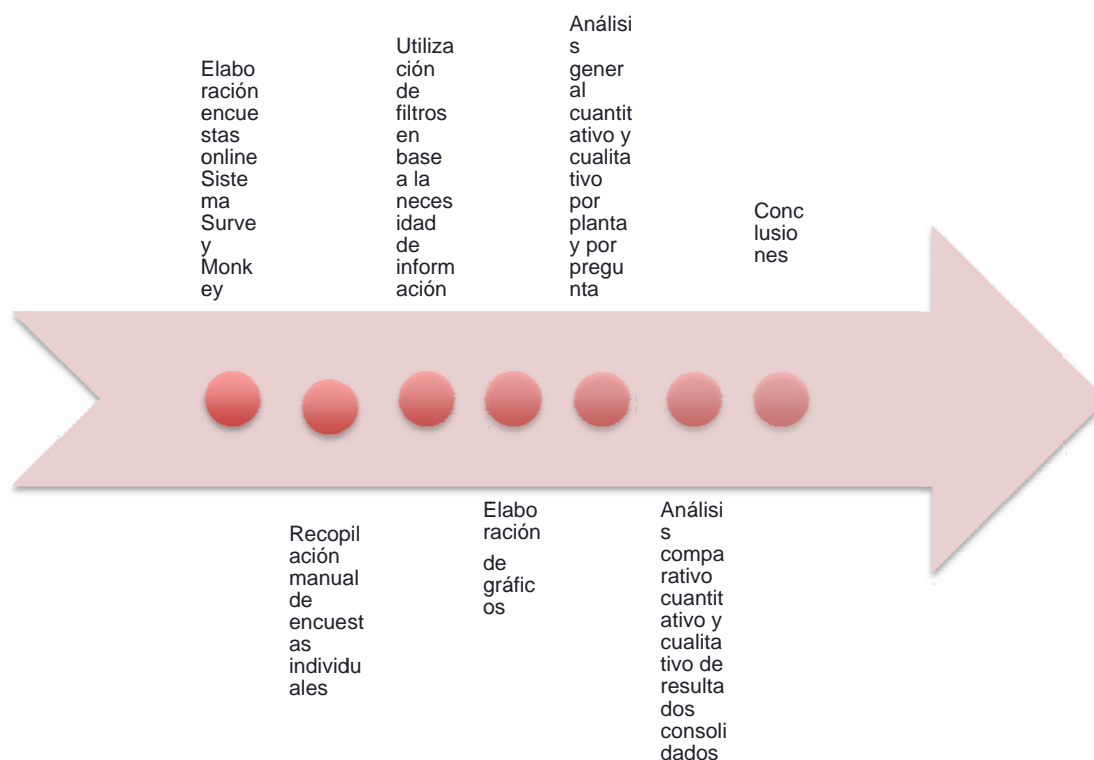
La tercera visita fue a la planta de Quito, oficinas principales. Aquí se convocó a 118 personas representantes de las áreas administrativa, ventas, logística y producción las cuales fueron escogidas de la misma manera que en las ocasiones anteriores. El cronograma que llevamos a cabo en este proceso fue el siguiente:

ENCUESTADOS	FECHA
30	21 / 08 / 2012
30	22 / 08 / 2012
30	23 / 08 / 2012
25	25 / 08 / 2012

De la misma forma que en la planta anterior, el viernes 25 de agosto de 2012, se realizaron 3 entrevistas personales a directivos y jefes de área.

Una vez finalizado el trabajo de campo se mantienen los respaldos de encuestas y audio, debidamente archivados.

La metodología utilizada para el análisis de resultados fue la siguiente:



El proceso inicial para el análisis de las encuestas y el desarrollo de los gráficos fue separar el resultado por región. De esta manera se podría analizar detalladamente las opiniones de los encuestados por planta, comparar entre las tres y prestar atención a las falencias puntuales de cada una.

Luego de este paso recopilamos las respuestas en un sistema denominado *Survey Monkey* el mismo que permite tabular y estructurar los resultados. A partir de este análisis, toda la información fue archivada en el programa Excel para realizar los cuadros requeridos para examinar con mayor facilidad lo que se busca con esta investigación.

Este mismo procedimiento se hizo consolidando los resultados obtenidos de las tres oficinas, es decir una vez obtenidos las conclusiones parciales, también sacamos resultados totales para analizar cuál son los requerimientos de la mayoría de la población encuestada.

4.3. Resultados

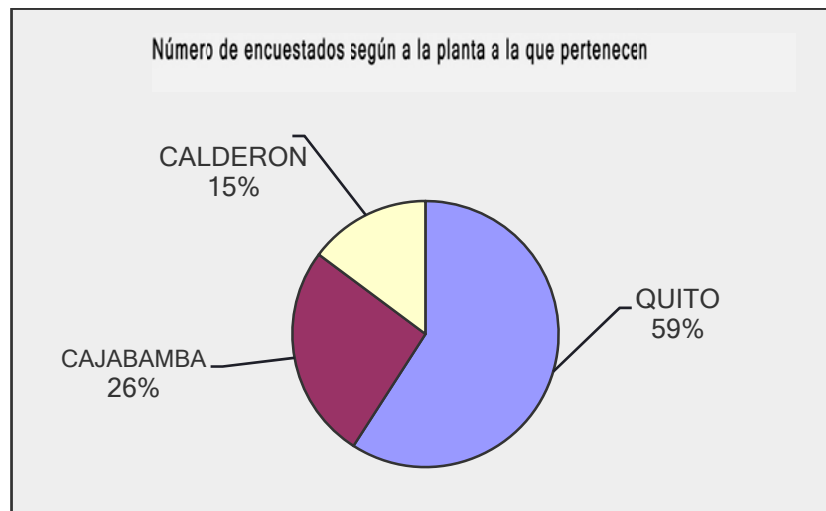
4.3.1. Análisis general cuantitativo

En este apartado presentamos en pares cuadros y gráficos con la numeración respectiva que muestran los resultados de las preguntas resueltas por los colaboradores de Moderna Alimentos S.A. Adicionalmente, realizaremos un análisis cuantitativo, en párrafos cortos ubicados en la parte inferior de cada resultado.

Hay que considerar que son 33 cuadros y 33 gráficos numerados en relación a cada una de las preguntas del cuestionario. La ubicación ha sido definida en cuanto a los cuatro factores que se manejaron en la encuesta (organización y su proyecto, responsabilidad de la organización y su factor diferencial, recurso humano y ámbito comunicacional).

Población

Gráfico No. 1

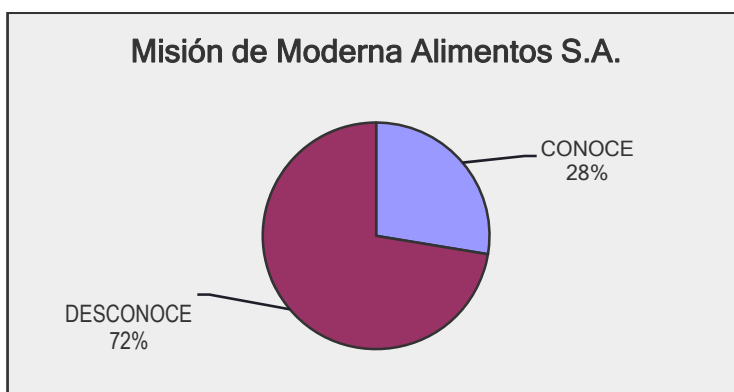


Se encuestaron a 203 personas de las cuales 120 corresponden al 59% del total de trabajadores de la oficina matriz ubicada en Quito, 53 fueron escogidas de Cajabamba que representan el 26% y 30 trabajadores que representan el 14,8% son de la oficina de Calderón.

Organización y su proyecto

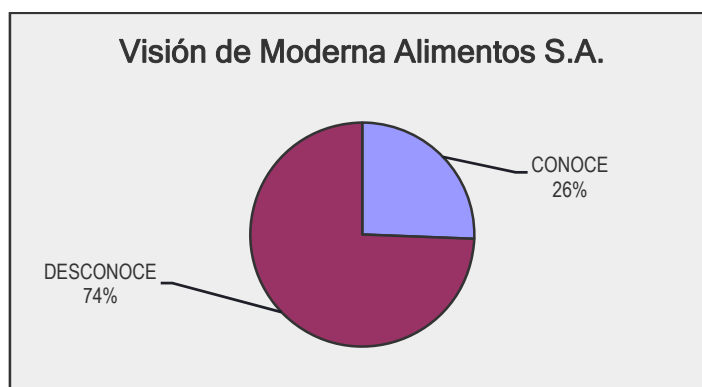
En este factor se analizará el conocimiento del total de los encuestados sobre la cultura corporativa de la empresa. Los resultados de las preguntas referentes a la misión, visión y valores son los siguientes:

Gráfico No. 2

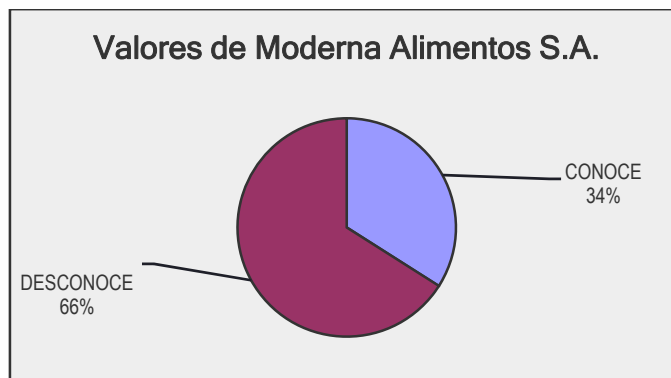


De las 203 personas encuestadas, 147 que representan el 72,4% desconocen la misión de la empresa mientras que 56, es decir el 27,6% afirman tener conocimiento de lo consultado.

Gráfico No. 3



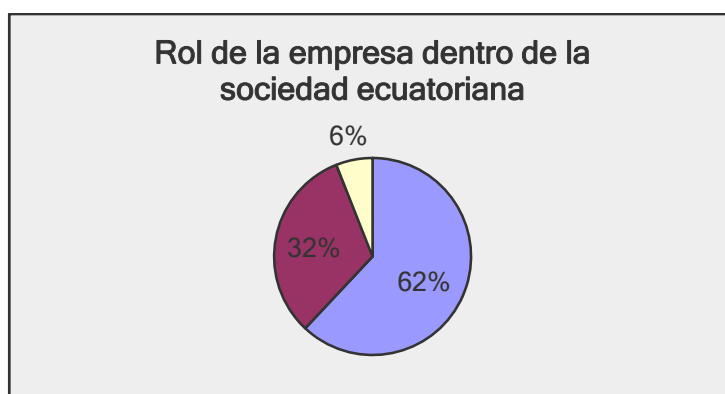
La visión de Moderna Alimentos S.A. no es conocida por 151 personas de las 203 encuestadas, este número representa el 74,4% de involucrados en la investigación. Por su parte, 52 trabajadores que significan el 25,6% del total entrevistado afirma conocer lo consultado.

Gráfico No. 4

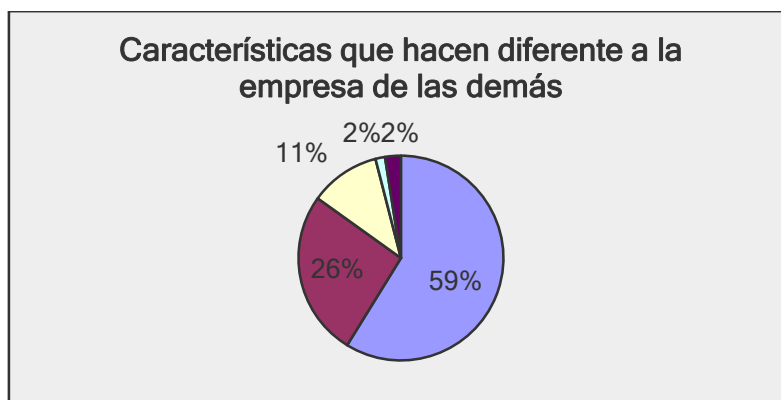
134 personas que representan el 66% del total entrevistado desconocen los valores empresariales mientras que 69, es decir 34% afirman conocerlos.

Si consolidamos los resultados anteriores correspondientes a los tres elementos corporativos podemos concluir que un importante número de colaboradores que alcanza el 70% tiene desconocimiento general de la cultura corporativa de la organización lo que evidencia falta de información.

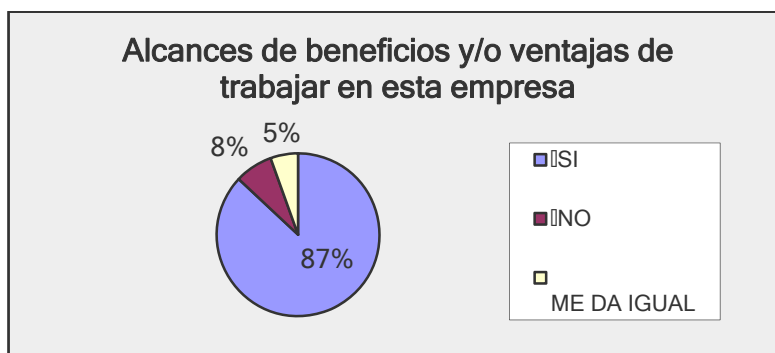
Responsabilidad de la organización y su factor diferencial

Gráfico No. 5

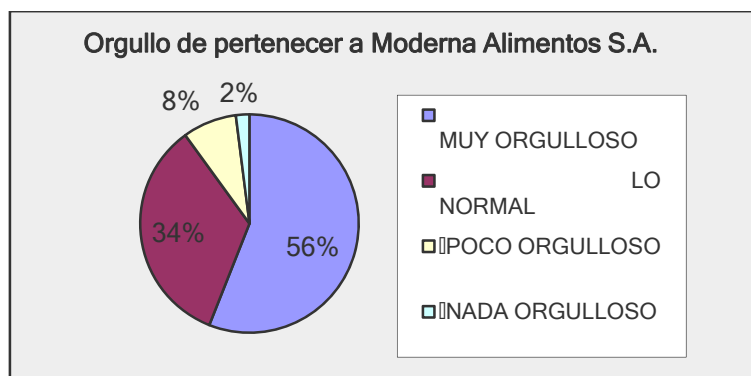
La mayor parte de los funcionarios, el 62%, cataloga a la compañía como importante dentro de la sociedad ecuatoriana punto favorable para que la sociabilización y empoderamiento de la cultura organizacional sea la adecuada. 64 personas que representan al 32% afirman que su rol es el normal mientras que el 6% cree que la empresa pasa desapercibida en la sociedad ecuatoriana.

Gráfico No. 6

Este gráfico destaca que los colaboradores son conscientes de las características que hacen diferente a su empresa al afirmar que la bondad de los productos que distribuyen ocupan el 59% seguido por el talento humano presente en la organización destacándose en un 26%, dejando su trayectoria y directivos con valores poco representativos.

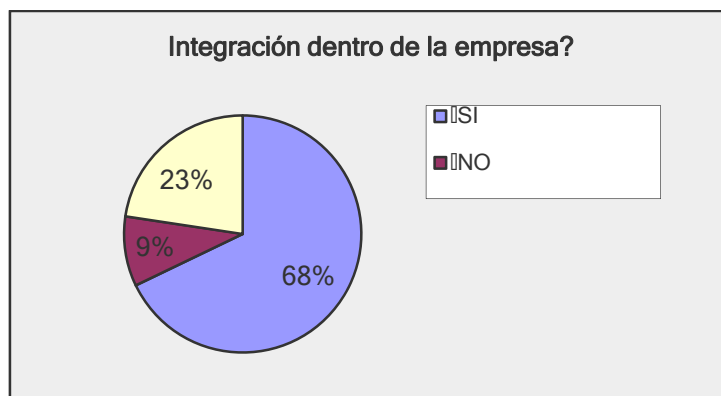
Gráfico No. 7

De las 199 personas que respondieron esta encuesta, 173, han reconocido que trabajar en Moderna Alimentos S.A. les ha significado beneficioso, un reducido grupo formado por 15 trabajadores que representan al 7,5% de los entrevistados indican que no ha sido así y otro de 11 personas, el 5,5% contestan que les ha dado igual.

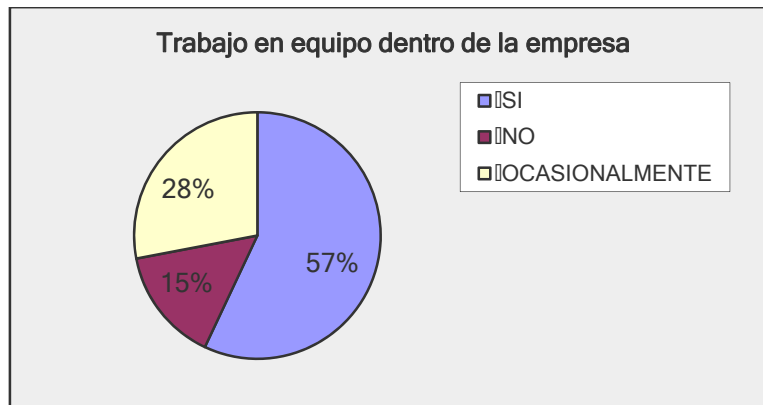
Gráfico No. 8

Existe mucho orgullo y empoderamiento de un 56% de colaboradores que significa 112 personas, respecto a la oportunidad de laborar en una empresa como Moderna Alimentos S.A. vs. un 34%, es decir 68 personas de las 200 que respondieron cuyos sentimientos van dentro de lo normal. Se presenta un 10% adicional que por razones a analizarse no siente orgullo de la empresa en la que labora, tal como se evidencia en el gráfico No. 8.

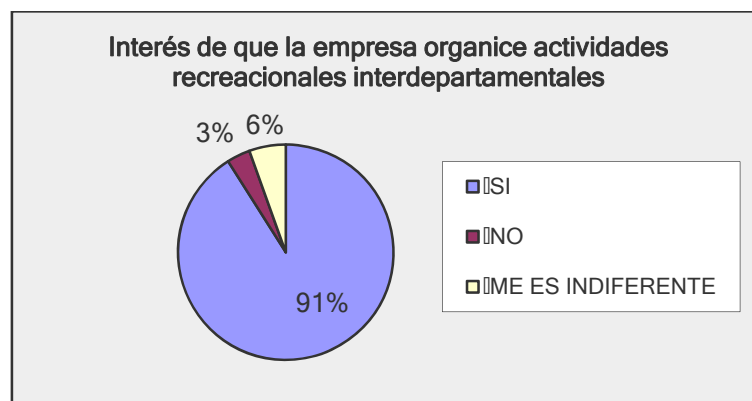
Recurso Humano

Gráfico No. 9

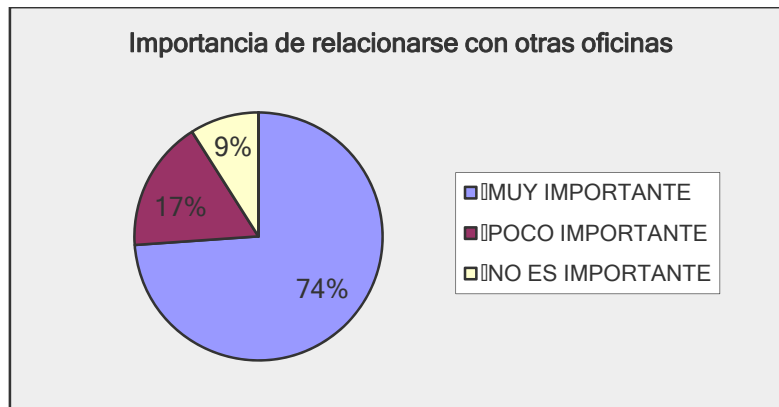
El 68% de los colaboradores se sienten integrados a la compañía lo que evidencia un buen trabajo del área de Recursos Humanos en este sentido. Sólo un 9% , es decir 19 personas sienten lo contrario. Sin embargo el 23%, un grupo de 45 trabajadores opinan que esa integración se da ocasionalmente.

Gráfico No. 10

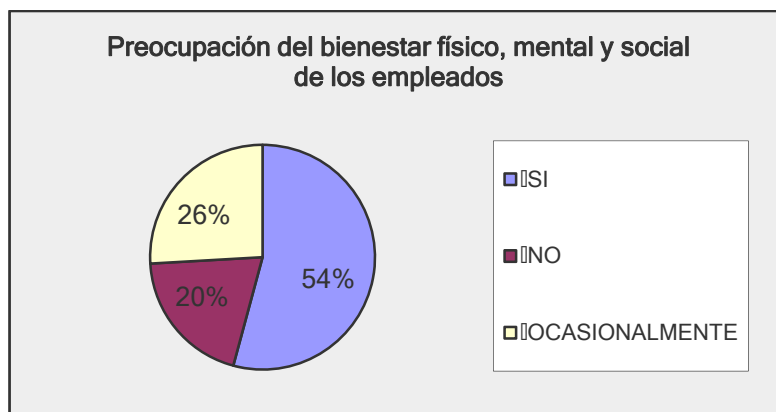
114 personas de las 200 que respondieron reconocen que en la empresa se trabaja en equipo. Este número representa el 57%. Mientras que el 15% dice que no es así. Un 28% afirma que ocasionalmente, se trata de 56 personas que opinan de esta manera.

Gráfico No. 11

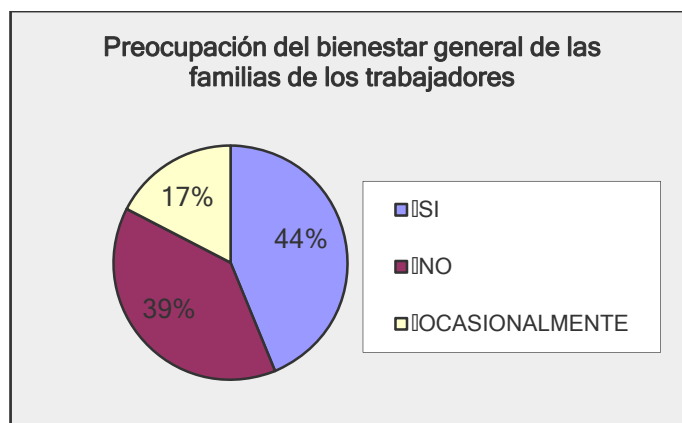
Una gran mayoría de 91% apoya la idea de que la empresa organice actividades interdepartamentales. Este resultado corresponde a 181 personas de las 199 que respondieron la pregunta. 18 personas respondieron negativamente.

Gráfico No. 12

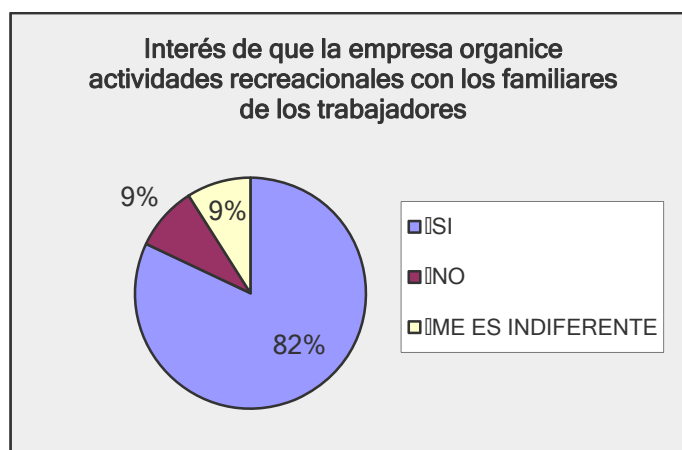
El 74% de los encuestados reconocen que es muy importante relacionarse con otras oficinas mientras que para el 17% es poco importante esta conexión mientras que para un 9% definitivamente, no es importante hacerlo.

Gráfico No.13

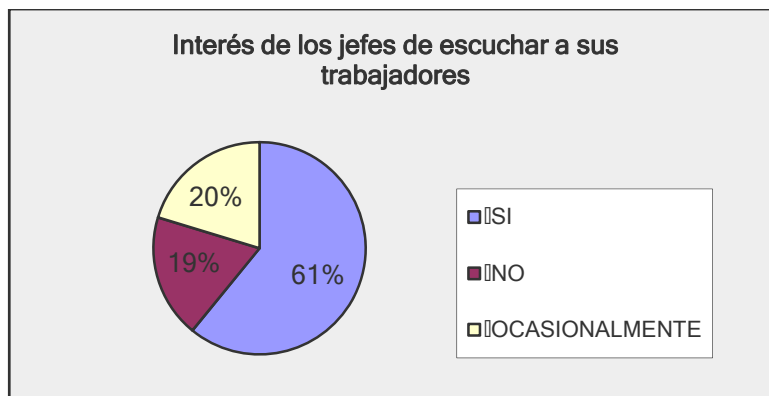
De las 203 personas encuestadas, 109 afirman que la empresa se preocupa por ellos en todos los aspectos; esto representa el 54,2%. Un importante 19,9%, es decir 40 entrevistados afirman que no es así y un mayor número, el 25,9% que representa a 52 personas manifiestan que dicha preocupación sucede ocasionalmente.

Gráfico No. 14

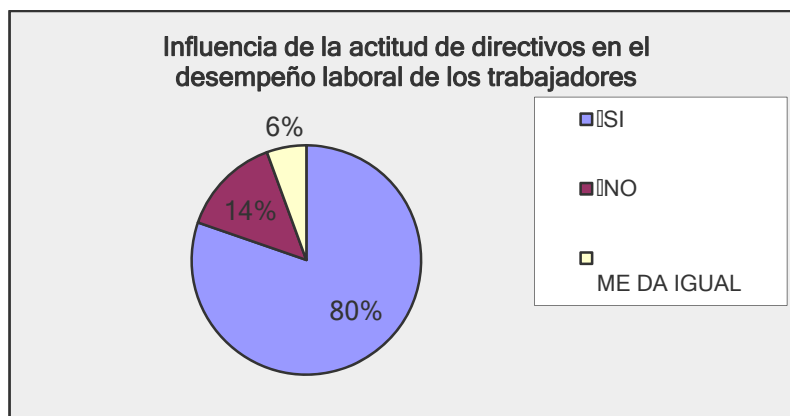
Este gráfico refleja que el 56% de los trabajadores, que corresponde a la suma de porcentajes de la respuesta no y ocasionalmente, manifiestan que no existe preocupación por su bienestar y el de sus familias señal de alerta para tomar medidas de manera urgente. Sin embargo, un 44% de colaboradores afirma que la empresa sí se preocupa del bienestar de sus familiares.

Gráfico No. 15

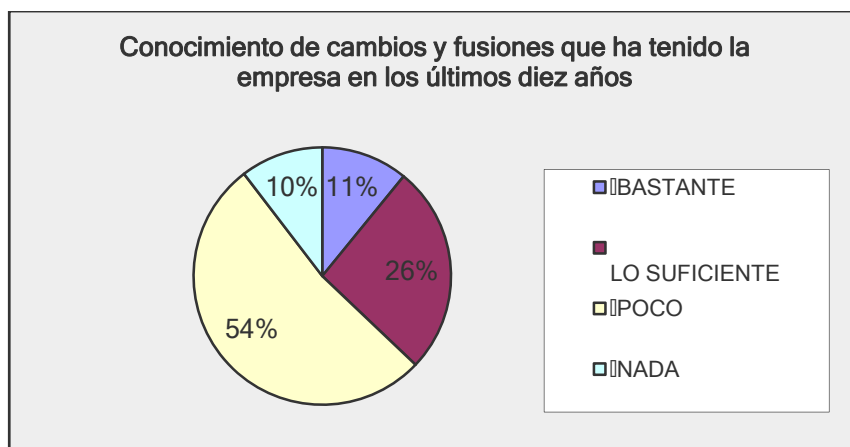
Este resultado de un 82% a favor de que la empresa organice eventos recreacionales corresponde a la respuesta masiva de los trabajadores a ser tomados en cuenta no como un ser humano individual sino como grupo familiar. Un 9% dice que no le interesa y otro porcentaje similar que le es indiferente este tipo de actividades.

Gráfico No. 16

La relación positiva entre directivos – colaboradores se hace evidente cuando 61% de éstos últimos afirma que sus jefes o superiores escuchan sus ideas sin embargo es necesario conocer las razones por las que ese 39% no se siente atendido de la misma manera.

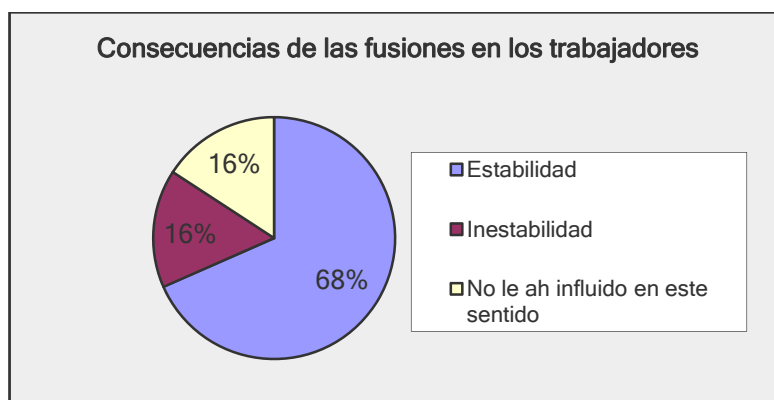
Gráfico No. 17

El gráfico No. 17 señala que el 80% de los colaboradores que representa a 159 personas de las 198 que respondieron la encuesta afirman que la actitud de los directivos influye directamente en su trabajo. Un 20% no lo reconoce de la misma manera.

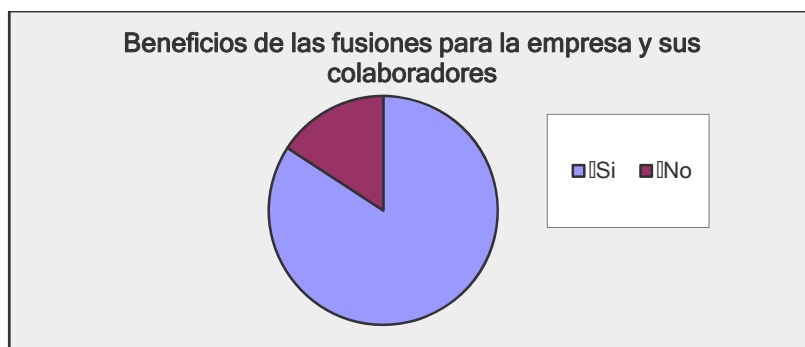
Gráfico No. 18

En el gráfico No.18 se muestra la falta de comunicación como un punto débil a trabajar cuando el 53% reconoce que conoce poco sobre los cambios y fusiones de la compañía. Es apenas un 11% que tiene basto conocimiento pero casi un número parecido señala que no conoce nada. El 26% que representa a 53 personas reconoce que sabe lo suficiente.

Quienes contestaron a) BASTANTE en la pregunta anterior respondieron adicionalmente a las siguientes dos preguntas

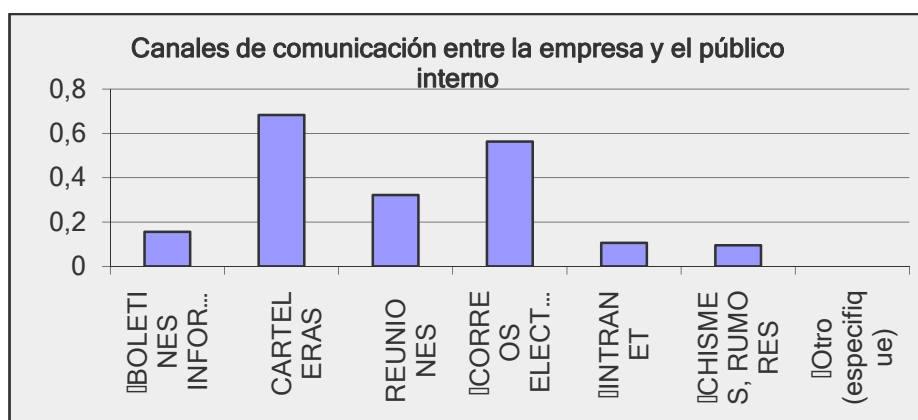
Gráfico No. 19

Para ese 11% que en la pregunta anterior contestó que conocían bastante sobre los cambios y fusiones, esto les ha significado 68% de estabilidad. Dentro de ese primer porcentaje que agrupa a 22 personas 3 sienten inestabilidad y 3 más consideran que no les ha influido en ese sentido.

Gráfico No. 20

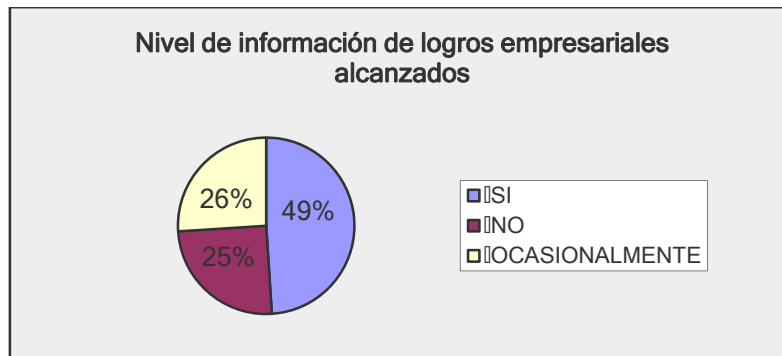
El sentir de más de las tres cuartas partes del grupo encuestado es que las fusiones han generado beneficios y crecimientos personales y empresariales. El 15% no reconoce a los cambios en la empresa y en los colaboradores como beneficioso.

Ámbito comunicacional

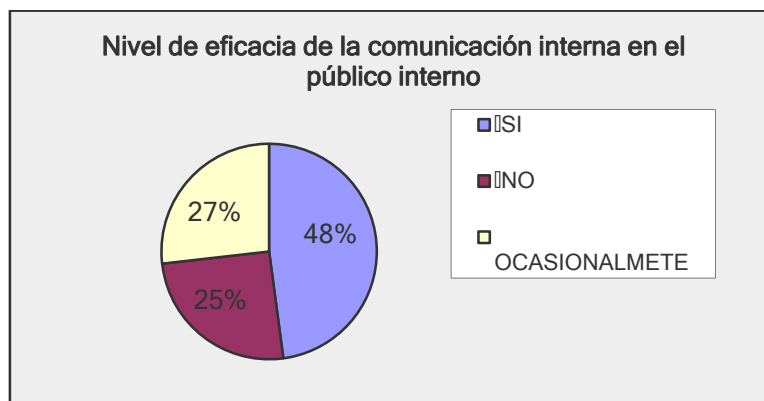
Gráfico No. 21

La estructura de los canales de comunicación en la empresa, según el cuadro No. 21, ubica a las carteleras, correos electrónicos y reuniones ocupan los tres primeros lugares en ese orden.

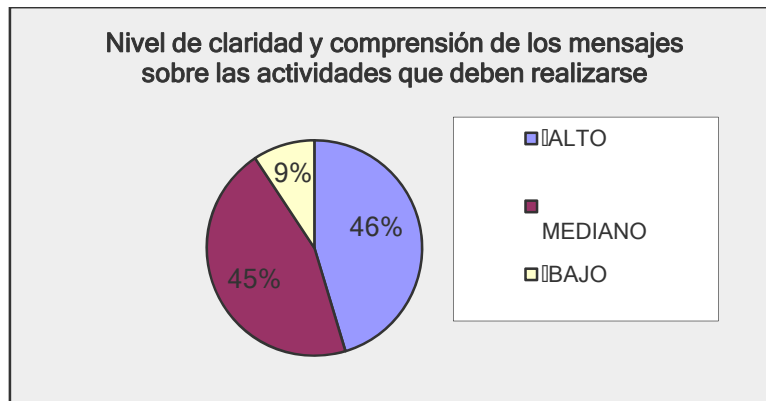
La primera herramienta con el 68%, la segunda con el 56% y la última con el 32%. Los boletines informativos tienen el 15% mientras que la intranet y los rumores ocupan cada uno el 10%

Gráfico No. 22

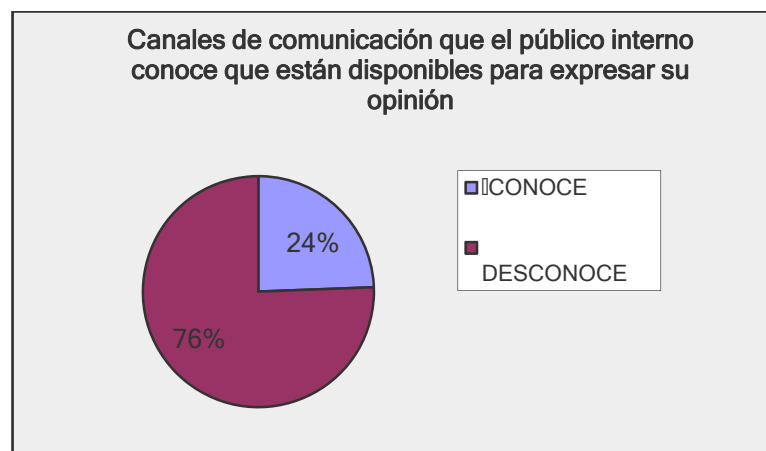
En éste gráfico es importante destacar que aunque el 49% afirma que existe un nivel de información de logros alcanzados un porcentaje casi similar (51%), que corresponde a la suma de las respuestas no y ocasionalmente, refleja la necesidad de trabajar en este aspecto.

Gráfico No. 23

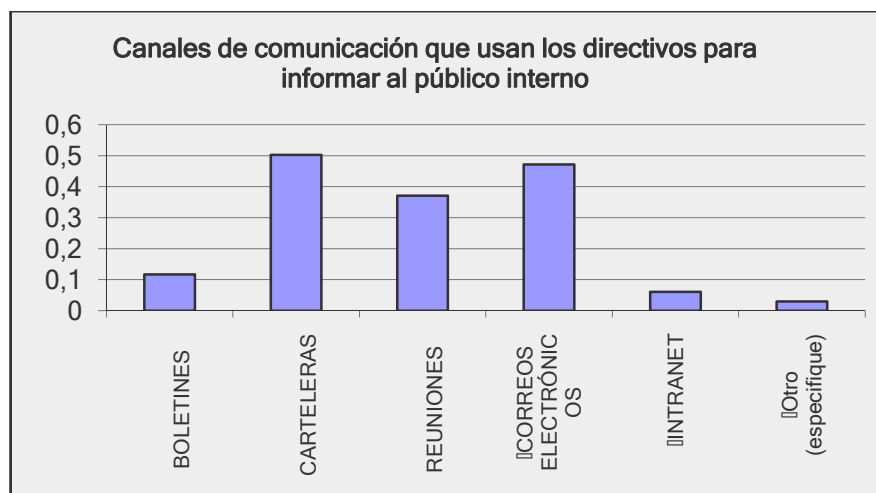
Igual que en el gráfico anterior, el 52% es el resultado de la suma de las respuestas no y ocasionalmente que en conjunto, es un porcentaje muy similar al que afirma que el nivel de eficacia de la comunicación interna es del 48%. Es importante analizar por qué la mitad considera que si es efectiva mientras que la otra mitad lo niega.

Gráfico No. 24

Las respuestas señalan que aunque el 46% de los encuestados afirman que los mensajes emitidos por la empresa les llega de manera clara y comprensible un número prácticamente similar considera que esto es a medias. El 9% de los entrevistados afirma que la claridad y comprensión en los mensajes es bajo.

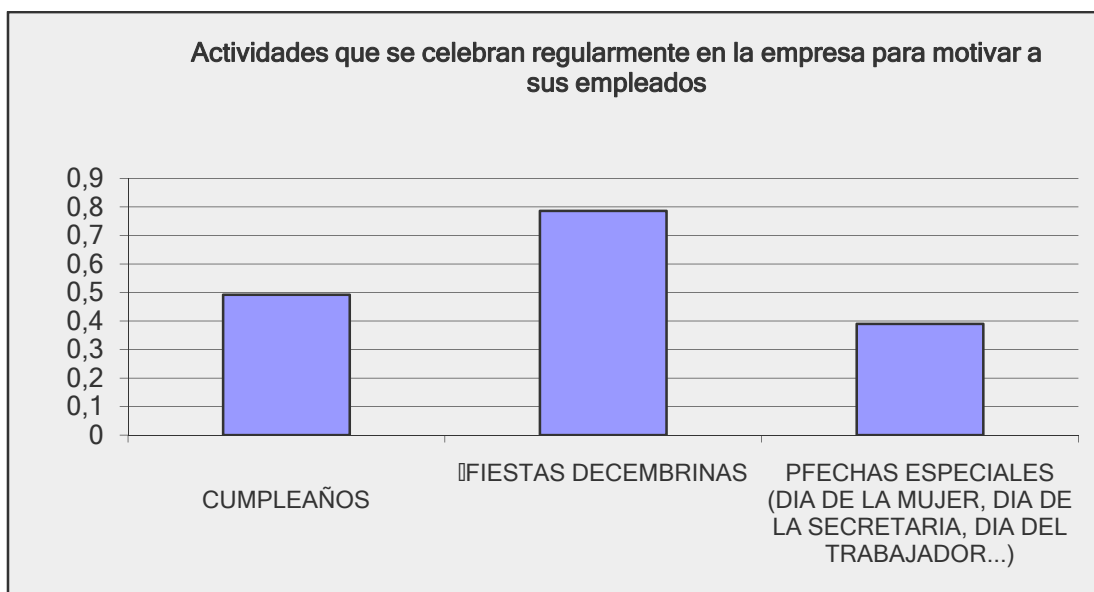
Gráfico No. 25

149 personas que representan el 76% del grupo encuestado tiene desconocimiento de cuáles son los canales de comunicación que están disponibles para expresar su opinión. Mientras que 48 trabajadores de los 197 que participaron en la investigación han afirmado saber de qué manera pueden manifestarse. Este grupo minoritario representa el 24%.

Gráfico No. 26

Los canales de comunicación más usados por los directivos ocupan según los 197 entrevistados, el siguiente orden: las carteleras con el 50%, los correos electrónicos con el 47% y las reuniones con un 37%.

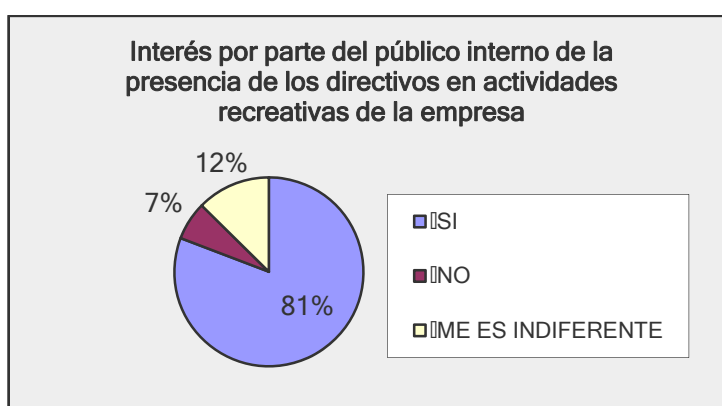
Los boletines informativos y la intranet ocupan un 17% en cuanto a uso lo que demuestra que no hay algo establecido para comunicar sino lo que en su momento se puede utilizar.

Gráfico No. 27

Aquí podemos apreciar que la empresa toma en cuenta al trabajador para celebraciones de fechas importantes, especialmente, las del mes de diciembre que ocupan un 78% representando a 147 personas.

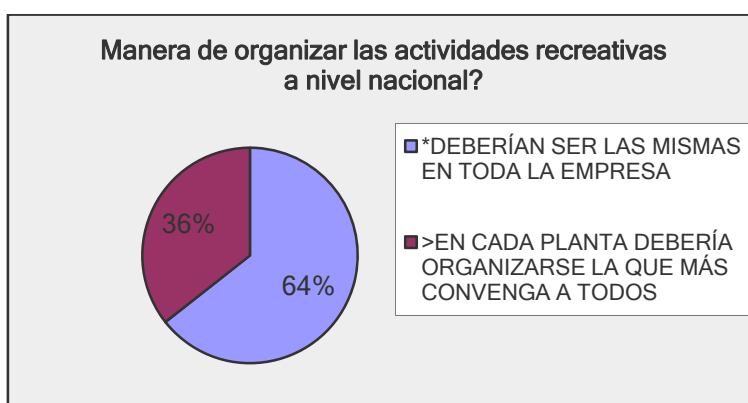
92 entrevistados, es decir el 49% indican que son festejos de cumpleaños los que ocupan el segundo lugar y en tercer lugar con el 39% otros eventos como día de la mujer, de la secretaria, del trabajador, etc.

Gráfico No. 28



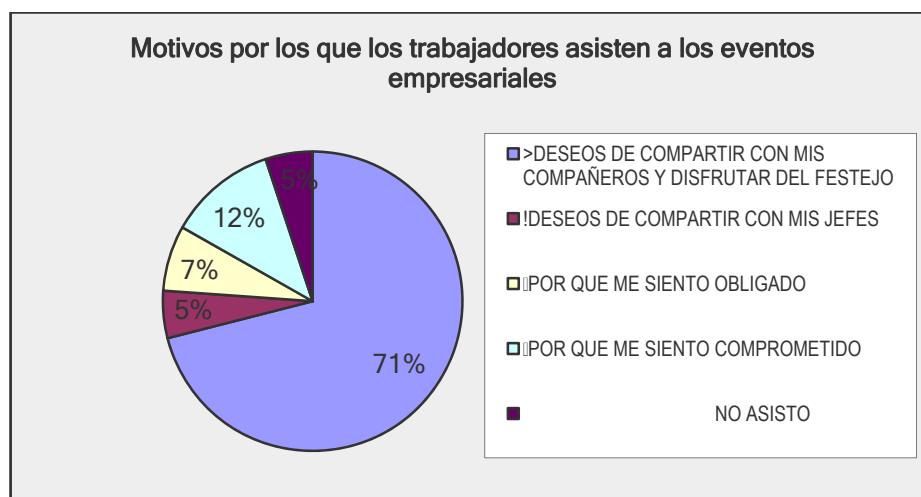
Aquí se refleja la necesidad expresada por el 81% del personal encuestado de la presencia de los directivos en actividades recreativas. Así lo afirman 160 personas de las 203 encuestadas, mientras que 13 opinan que no les interesa y a 25 les resulta indiferente compartir con los directivos en actividades recreativas.

Gráfico No. 29



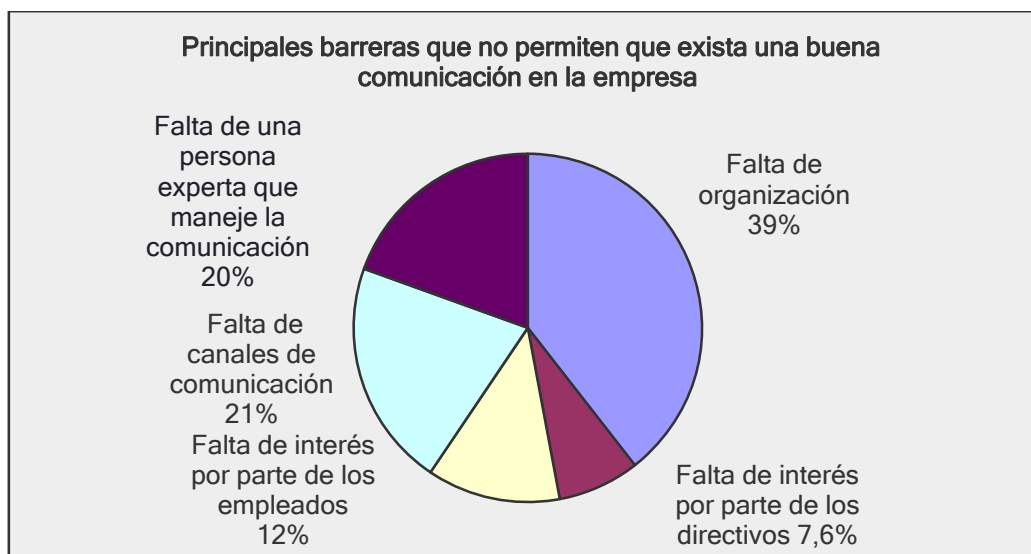
El personal encuestado en un 64% coincide en que las actividades que se organicen en la empresa deben ser las mismas para todos. Sin embargo un importante 36% prefiere que cada planta organice las actividades de acuerdo a su conveniencia. Punto a analizar a profundidad para conocer a qué se debe ese individualismo.

Gráfico No. 30

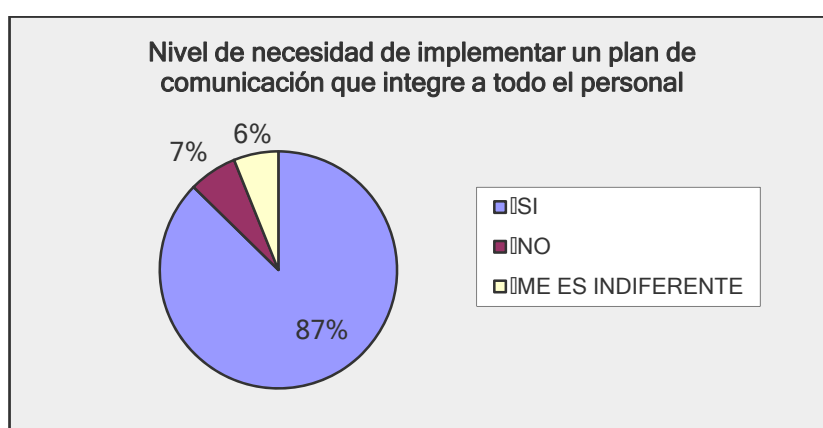


La necesidad de un 71% de los encuestados de compartir experiencias diferentes con sus compañeros de trabajo o similares en otras plantas y oficinas se hace evidente en este gráfico. Este valor corresponde a 140 personas de las 197 entrevistadas.

Este porcentaje llama la atención vs. los demás que en orden descendente definen otros motivos, al parecer, menos importantes para los empleados. El 12% asiste a los eventos porque se siente comprometido, el 7% cree sentirse obligado, apenas un 5% asiste por el interés de compartir con sus jefes sin embargo otro 5% definitivamente prefiere no asistir.

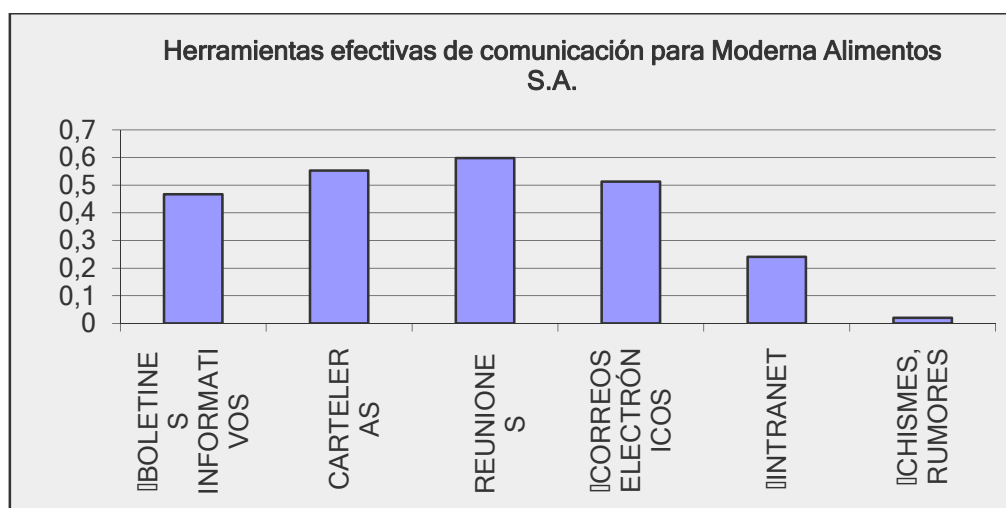
Gráfico No. 31

De las 203 personas encuestadas 18 prefirieron no responder, mientras que de las 185 que sí lo hicieron el 39% puso a la falta de organización como la principal barrera que impide una buena comunicación en la empresa, seguido por el 21% que indica la falta de canales de comunicación y casi en el mismo porcentaje por la ausencia de una persona experta que maneje ésta área. Un 19% sin embargo aduce a la falta de interés de los directivos y/o empleados un óptimo desarrollo comunicacional en la empresa.

Gráfico No. 32

La necesidad de implementar un plan de comunicación que integre al personal a nivel nacional es sugerida por un 87% del grupo encuestado que representa a 173 personas de las 203 seleccionadas. Apenas un 13% opina que no hay necesidad de hacerlo combinado con la indiferencia de ponerlo en marcha.

Gráfico No. 33



En términos de eficacia las reuniones personal representan casi el 60% mientras que las carteleras y los correos electrónicos significan el 55% y 51% respectivamente.

Sin embargo, el 46,7% de la muestra seleccionada indican que una herramienta efectiva de comunicación podrían ser los boletines informativos, que en la actualidad no han sido implementados. La intranet por su parte ocupa el 24% en las sugerencias de los trabajadores.

4.3.2. Análisis comparativo cuantitativo

Este análisis igual que el anterior será realizado tomando en cuanto los cuatro factores planteados en las encuestas; la organización y su proyecto, la responsabilidad de la organización y su factor diferencial, recurso humano y su ámbito comunicacional. Sin embargo en este apartado nos concentraremos sólo en aquellas respuestas que han marcado una notable diferencia en relación a sus pares, sea positiva o negativamente.

Preocupación del bienestar físico, mental y social de los empleados

Gráfico No. 1 Planta Cajabamba

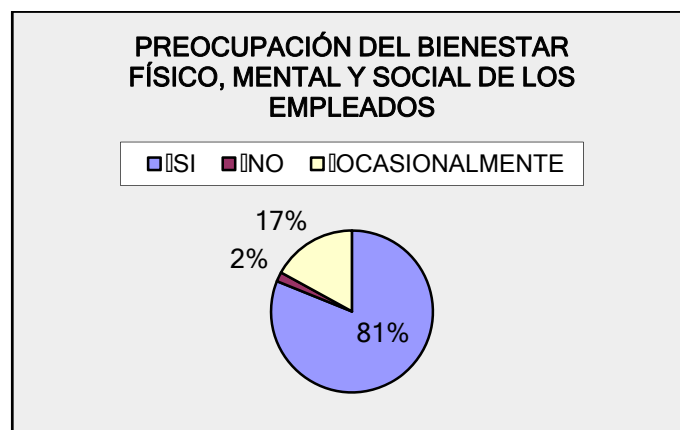


Gráfico No. 2 Planta Calderón

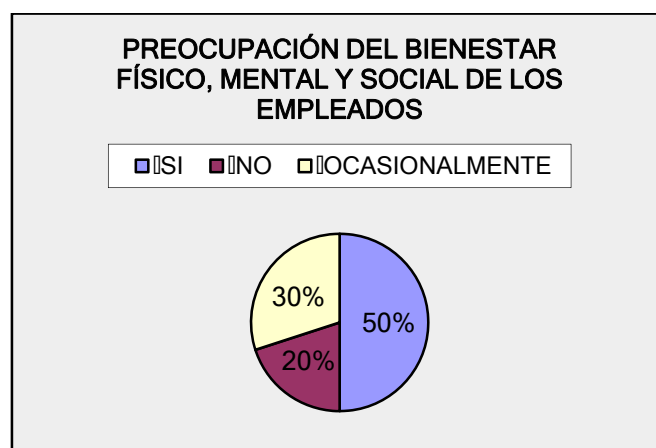
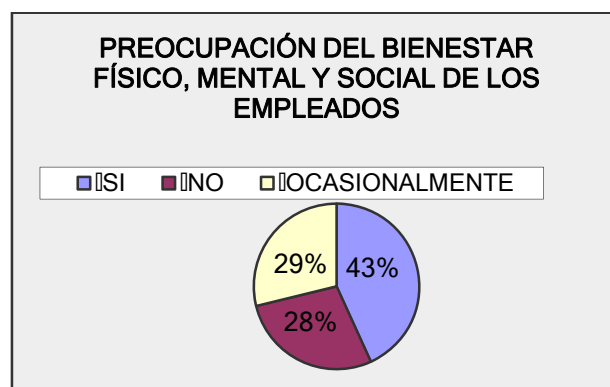


Gráfico No. 3 Planta Quito



Comparando estos tres gráficos podemos evidenciar que a diferencia de Calderón y Quito, el personal encuestado de Cajabamba considera en un alto porcentaje (81%) que la empresa se preocupa por su bienestar general. En segundo lugar encontramos la planta de Calderón con un 50% y en última posición Quito con 43%. En las dos últimas oficinas quienes responden que no es así o que la preocupación es ocasional agrupan casi el 50% lo que debe ser motivo de análisis por parte de los directivos.

Nivel de información de los logros empresariales alcanzados

Gráfico No. 1 Planta Cajabamba

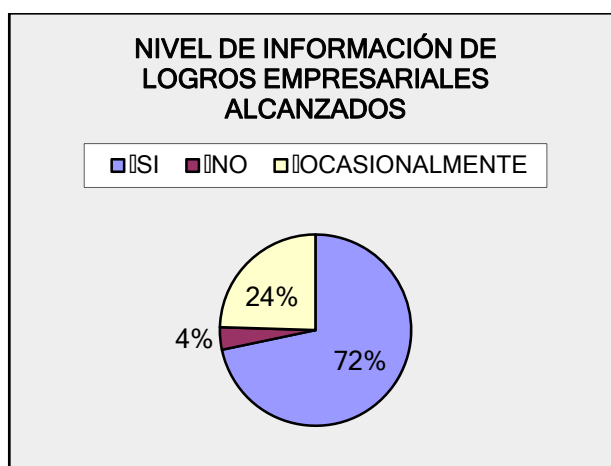


Gráfico No. 2 Planta Calderón

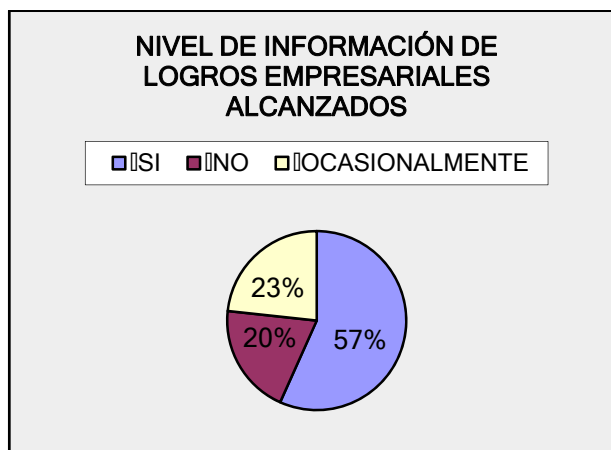
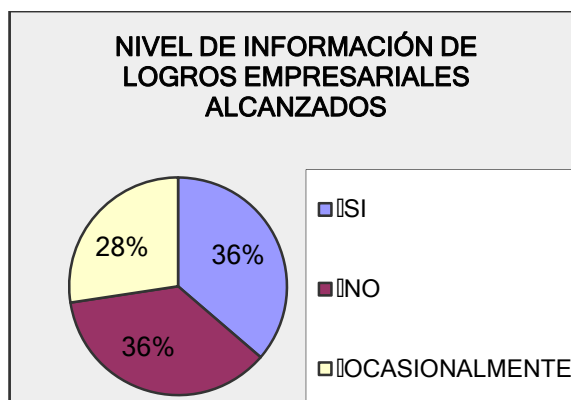


Gráfico No. 3 Planta Quito

La planta de Cajabamba demuestra la relación directa que existe entre los directivos y personal de plataforma pues mientras estos consideran en un 72% que son informados sobre los logros alcanzados por la empresa, en Calderón esta afirmación llega a un 52% mientras que en Quito apenas un 36%. Otro número igual opina lo contrario en la matriz. Informarse ocasionalmente sobre los logros empresariales coincide en un 25% en las tres oficinas.

Actividades que se celebran regularmente en la empresa

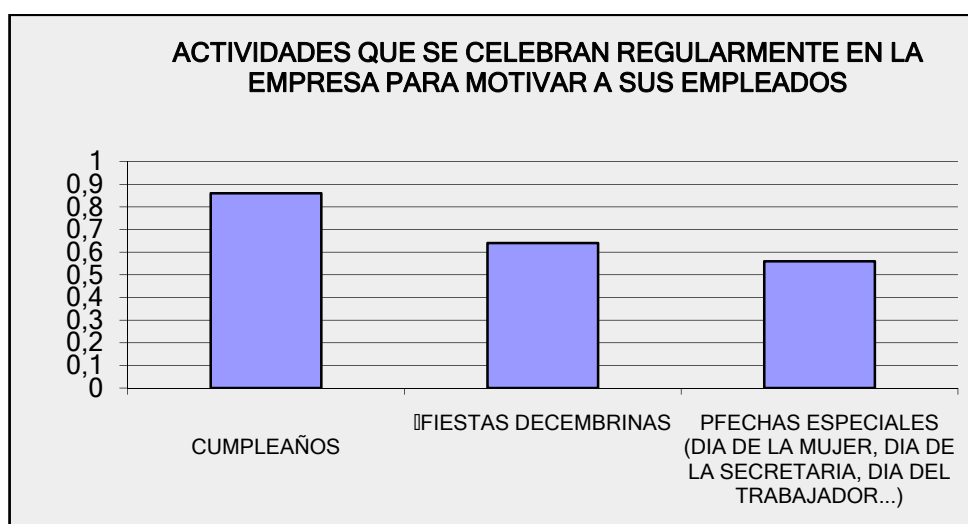
Gráfico No. 1 Planta Cajabamba

Gráfico No. 2 Planta Calderón

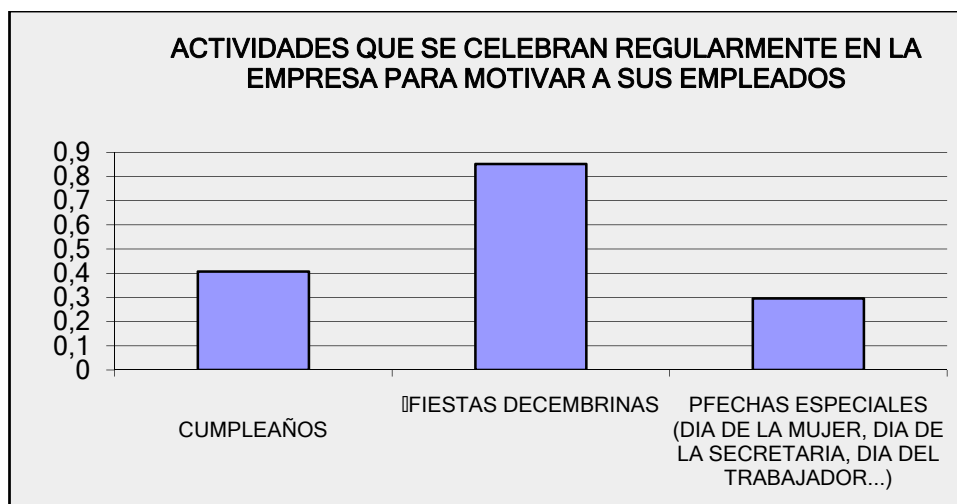
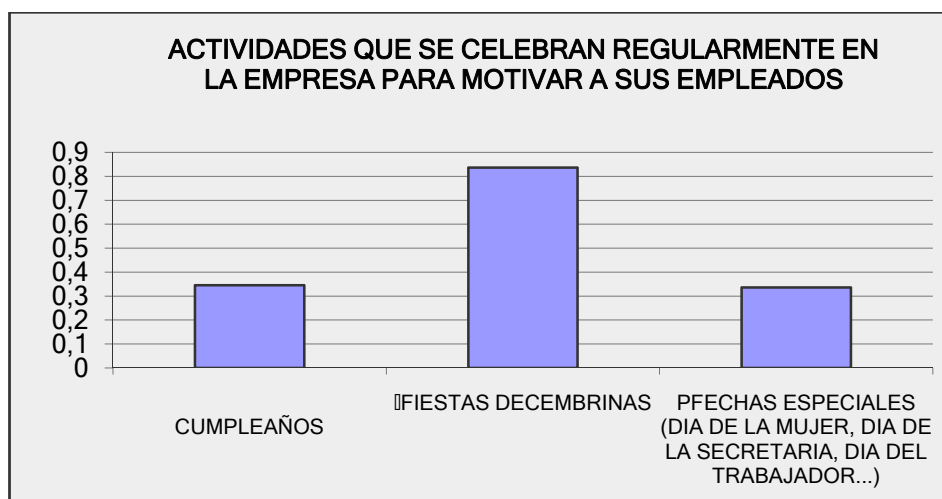


Gráfico No. 3 Planta Quito



En el análisis de estos tres gráficos de barras encontramos que la planta de Cajabamba tiene un mayor nivel de celebraciones de cumpleaños a diferencia de Calderón y Quito que ponen énfasis en las fiestas decembrinas. Otras fechas especiales como cumpleaños, día de la secretaria, del trabajador, etc. se encuentran prácticamente al mismo nivel de importancia.

Conocimiento de la misión de la empresa

Gráfico No. 1 Planta Calderón

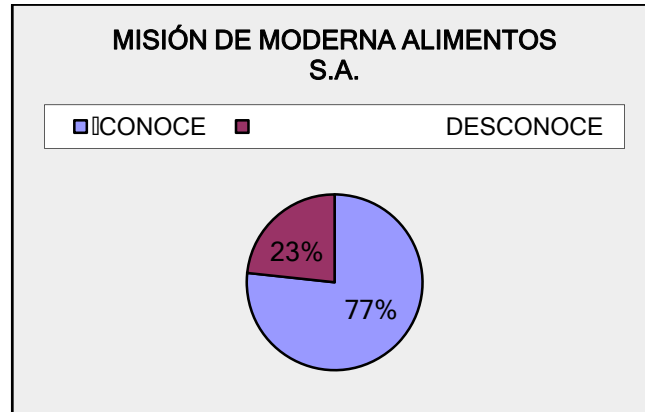


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

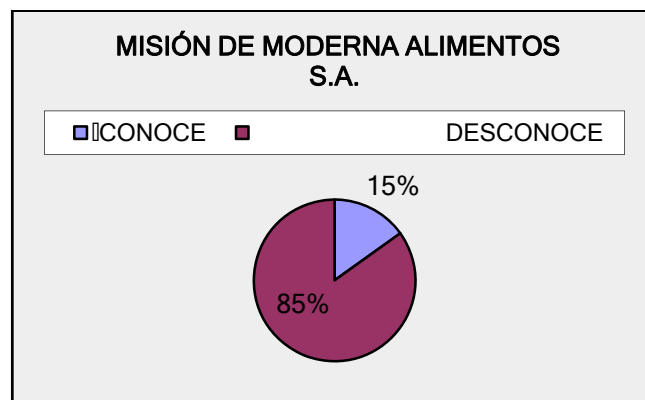
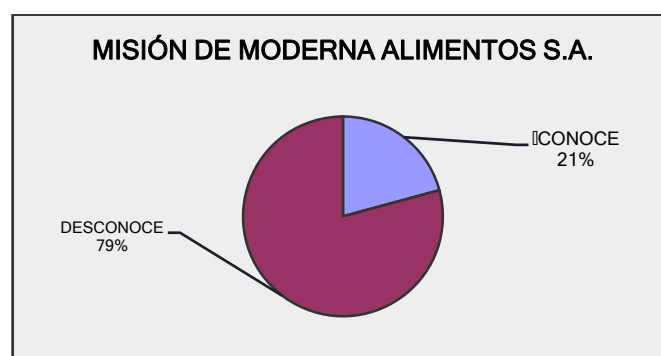


Gráfico No. 3 Planta Quito



Conocimiento de la visión de la empresa

Gráfico No. 1 Planta Calderón

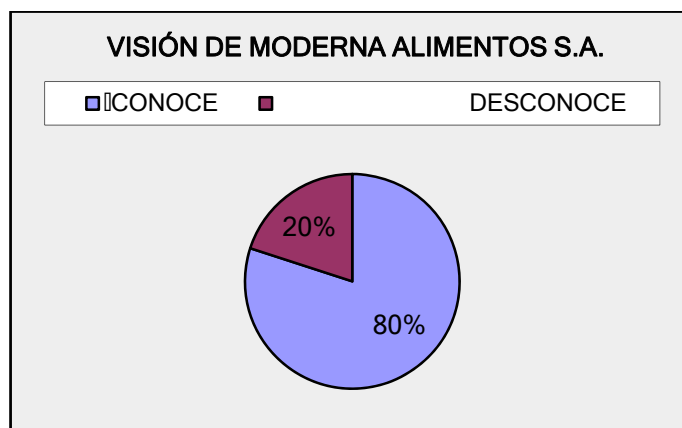


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

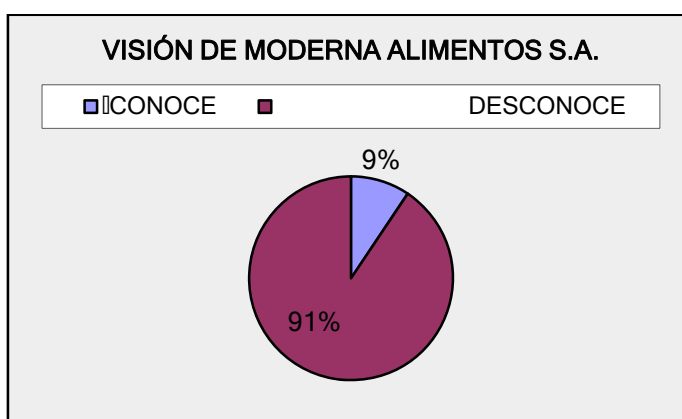
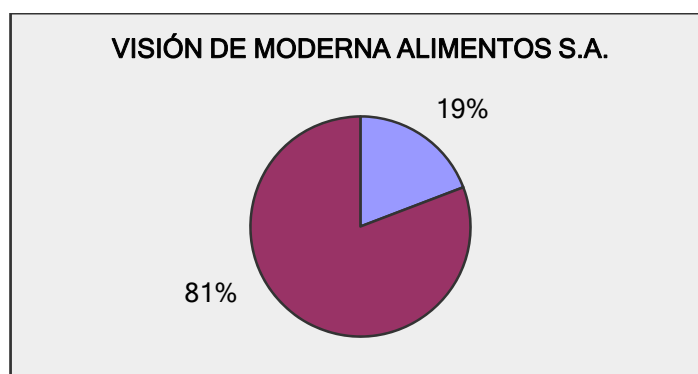


Gráfico No. 3 Planta Quito



Conocimiento de los valores de la empresa

Gráfico No. 1 Planta Calderón

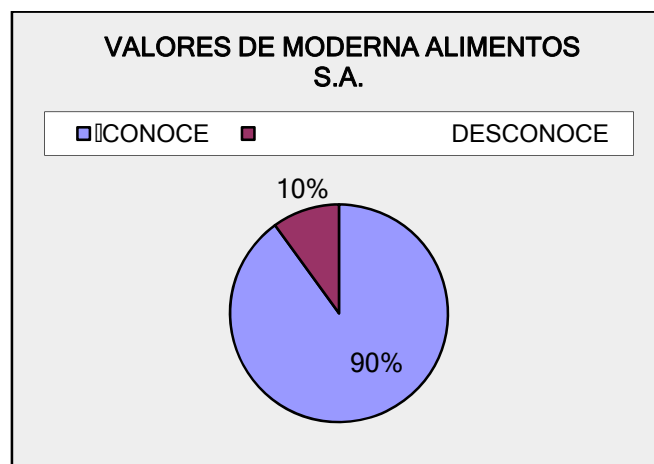


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

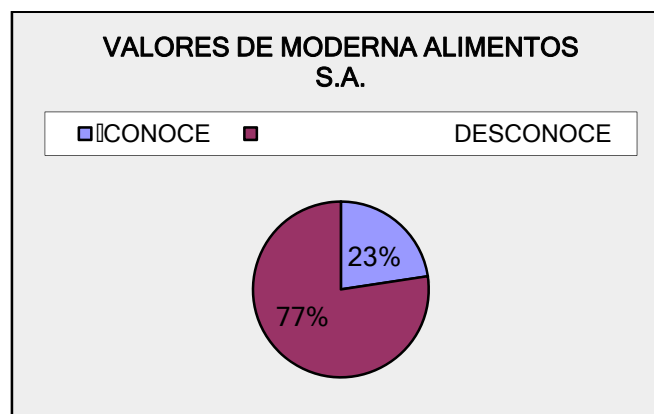
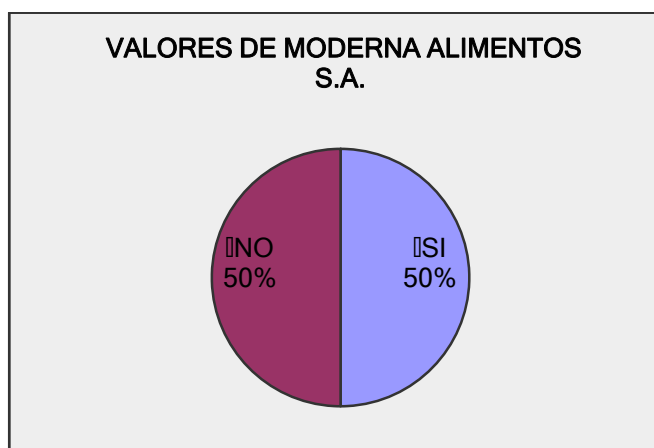


Gráfico No. 3 Planta Quito



Estos tres subtítulos muestran claramente que en la planta de Calderón casi la totalidad de sus colaboradores encuestados conocen los tres elementos básicos de la cultura organizacional (misión, visión, valores).

Los resultados así lo demuestran. El 77% que representa a 23 personas de las 30 encuestadas conocen la misión de la empresa, 24 de 30, que representan el 80% tienen clara la visión y el 90% es decir 27 de las 30 entrevistadas definen los valores institucionales sin problema.

Por el contrario, en Cajabamba y Quito se evidencia algo distinto. En Cajabamba por ejemplo, el 85% que corresponde a 45 personas de las 53 entrevistadas desconocen la misión. 48 del total encuestado que representa al 90% no tienen clara la visión y el 77% que representa a 41 de 53 entrevistados desconocen los valores empresariales. Apenas 12 personas del total respondieron afirmativamente en ésta última pregunta.

En Quito los resultados también evidencian un amplio desconocimiento de la cultura corporativa. El 79% desconoce la misión, es decir 95 personas de las 120 encuestadas. 95 personas que representan el 81% desconoce la visión y aunque el 50%, es decir 60 personas definen los valores institucionales el otro 50% del total entrevistado lo niega.

Posiblemente, la socialización de la cultura empresarial podría estar llegando a pocos que son los que se interesan por interiorizar estos conceptos.

Integración en la empresa

Gráfico No. 1 Planta Calderón

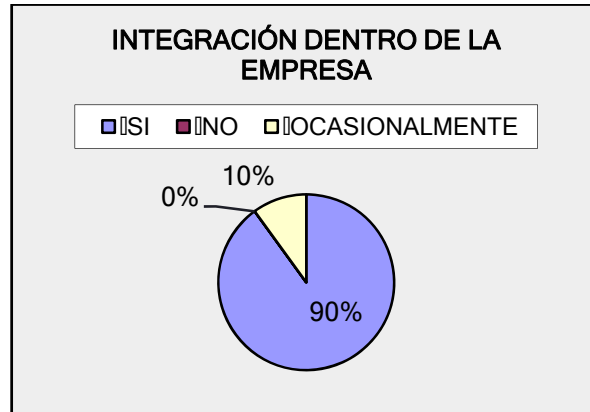


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

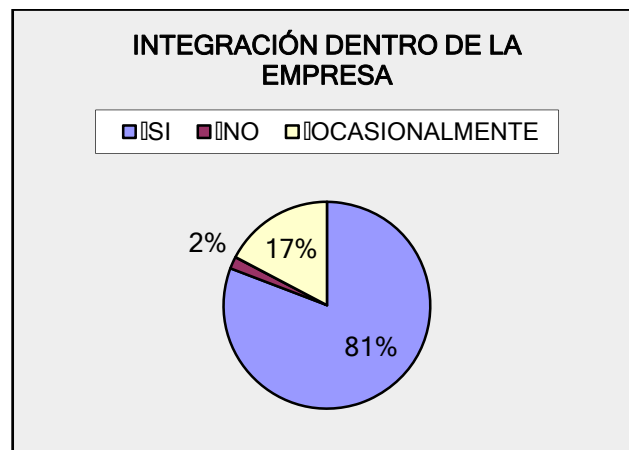
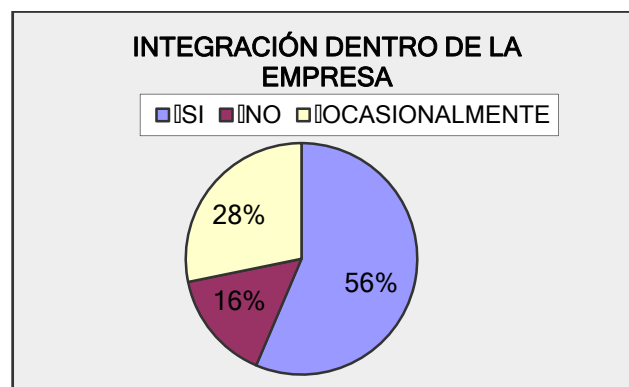


Gráfico No. 3 Planta Quito



Estos gráficos manifiestan que tanto el personal de la planta de Calderón como el de Cajabamba se siente integrado a la compañía y mantienen un espíritu de trabajo en grupo, en los dos casos más del 50% así lo manifiesta. Lo contrario sucede en la oficina matriz en donde la mitad más seis del personal encuestado se siente parte de la empresa mientras que el 44% no considera que hay la integración necesaria. Un porcentaje preocupante sobre el que se debe trabajar de inmediato.

Rol de la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana

Gráfico No. 1 Planta Quito

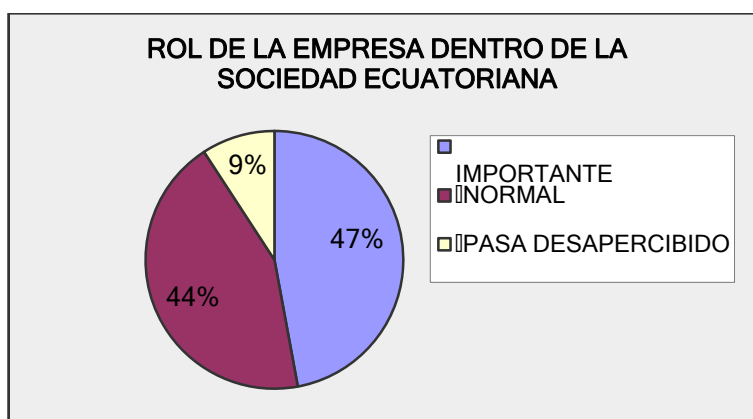


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

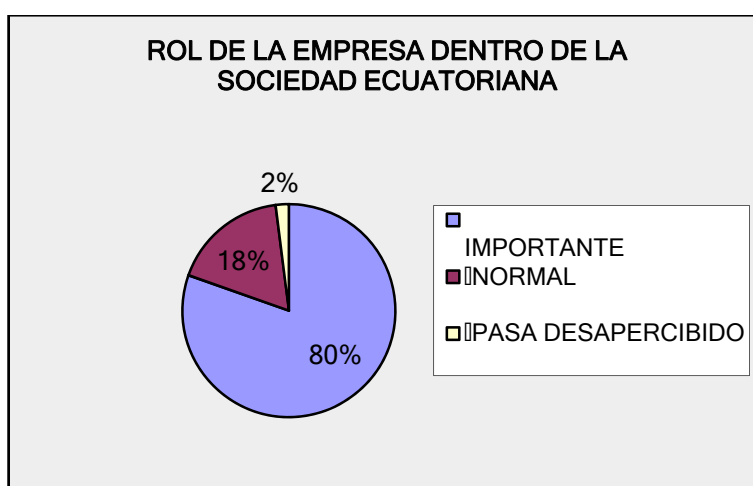
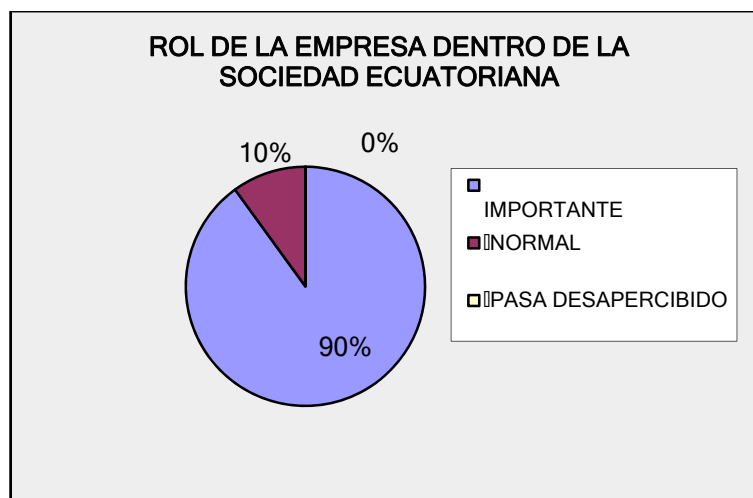


Gráfico No. 3 Planta Calderón

Aunque el 47% de los encuestados en Quito consideran que el rol de la empresa en la sociedad es importante, un número casi parecido, 44%, afirma que su rol es nada más que normal. El 9% incluso llega a pensar que la importancia de su empresa pasa desapercibida en su entorno. Suena contradictorio que estos resultados provengan de la oficina matriz en donde el conocimiento de los procesos y logros alcanzados debería ser de dominio de todos los que la integran.

Una vez más Calderón y Cajabamba muestra el alto nivel de conocimiento y de sentido de pertenencia con la empresa al reconocer que la importancia de su rol en la sociedad implica un 90% y un 80% respectivamente.

Orgullo de pertenecer a la empresa

Gráfico No. 1 Planta Quito

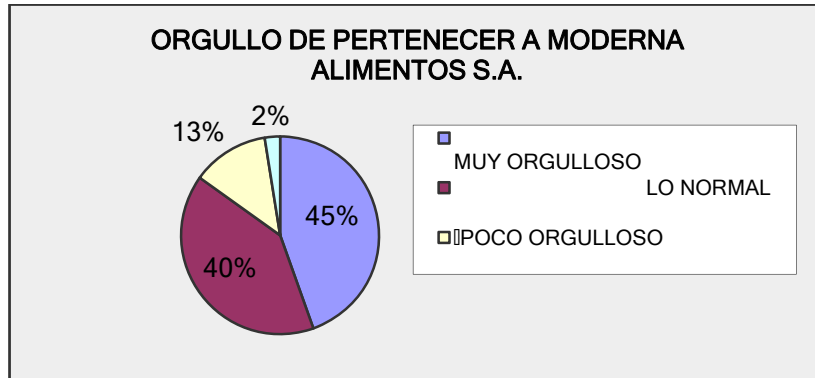


Gráfico No. 2 Planta Cajabamba

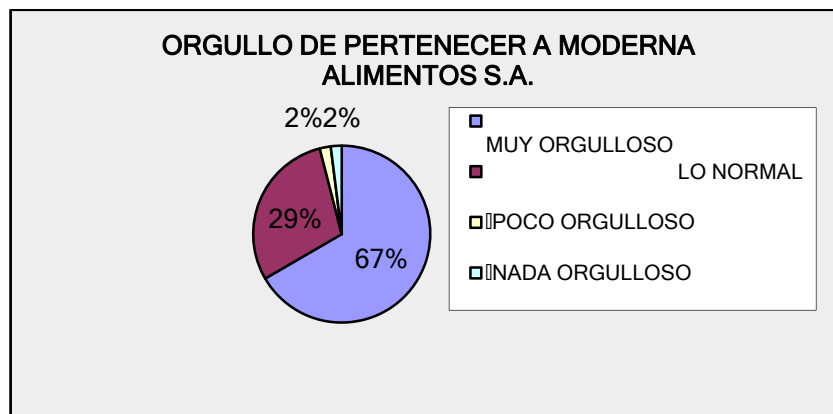
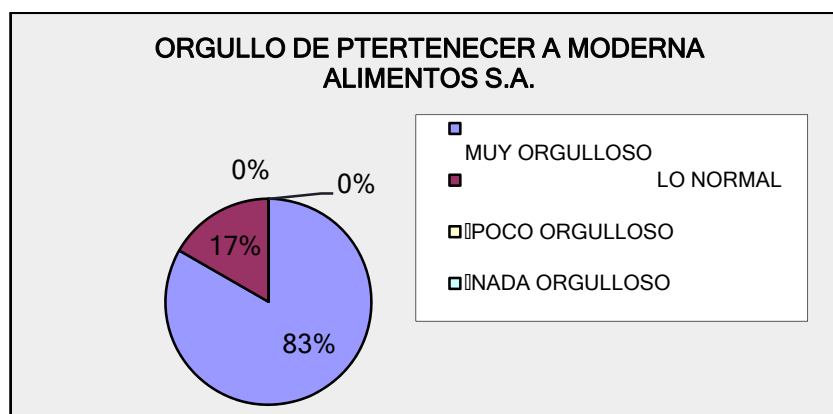


Gráfico No. 3 Planta Calderón



Nuevamente la oficina matriz queda en desventaja en relación con las otras dos plantas en donde el orgullo de los trabajadores se manifiestan en más del 60% en el un caso y en un 83% en el segundo, mientras que Quito no llega ni al 50%.

La planta de Quito necesita de manera urgente prestar mayor atención a sus trabajadores y hacerlos sentir lo más importante de la organización usando estrategias comunicativas eficaces e integradoras.

4.3.3. Análisis general cualitativo

Organización, su proyecto y su factor diferencial

A pesar de que la empresa Moderna Alimentos S.A. tiene planteada la misión, visión y objetivos de la organización e incluso los ha expuesto en letreros visibles en la recepción de cada una de las oficinas a nivel nacional de acuerdo a los resultados encontramos que el 72% de las personas encuestadas desconocen la misión de la empresa y apenas un 28% ha podido definirla con claridad.

En este tema se decidió plantear preguntas abiertas para que los participantes escriban lo que conocen e intentar obtener información que se ajuste más a la realidad.

Las respuestas más comunes en cuanto a la misión son aquellas que manifiestan que la organización es parte de la industria de alimentos que se dedica a la elaboración de insumos de panadería. Los encuestados agrupados en el 72% han dejado de lado importantes elementos como que busca el éxito comercial responsable y que sirve al mercado industrial, mayorista y de consumo.

El 74% desconoce la visión y sólo el 26% la describe acertadamente. En lo que se refiere a la visión, la mayoría de respuestas hacen énfasis en el éxito comercial, sin tomar en cuenta el alcance internacional que ha logrado la organización, el valor que implica en todos sus públicos y el tema de responsabilidad social que también ha sido expuesto. Por las mismas razones anteriores en este caso y en el tema de los valores también se planteó preguntas abiertas.

En cuanto a los valores empresariales, el 66% los desconoce y el 34% los conoce con claridad. De las 203 personas en total encuestadas que representan a las tres oficinas que fueron seleccionadas como muestra representativa para realizar esta investigación, un promedio de 144 desconocen la cultura corporativa de Moderna Alimentos y apenas 59 la describen.

Consideramos que uno de los principales motivos de estos resultados es la falta de claridad en la redacción de los conceptos y no haberlos socializado con el público interno de la manera adecuada.

Esto demuestra que lo que se ha hecho hasta el momento por parte del departamento y/o personas encargadas de manejar este trabajo no ha sido suficiente porque no ha sido prioritario para la alta dirección de la institución difundir la cultura corporativa al público interno. Adicionalmente se evidencia que no hay una investigación que evalúe cuánto puede afectar o no a la organización que sus colaboradores no tengan un conocimiento global y profundo de lo que es su empresa, hacia dónde quiere llegar y cómo lo hace.

Para explicar esto vale la pena utilizar la metáfora del capitán y los marineros. La pregunta es: ¿a dónde vamos?; sin respuesta, el rumbo es desconocido...

Los procesos de inducción deben ser reforzados con todo el material posible en el que se pueda apoyar el departamento de Gestión Humana para que los

colaboradores comprendan e interioricen los conceptos. Lo ideal es hacerlo de la manera más didáctica posible y para ello un video institucional, manual del empleado o la información expuesta en intranet pueden ser buenas alternativas. Esto ayudará no sólo al personal que ingresa sino a los que ya laboran en ella por años pues aunque tienen conocimiento global es importante que se empapen de aquellos detalles específicos que ayudarán a motivarlos.

Se debe pensar en una inducción masiva pues hay que recordar que quienes ingresaron hace más de diez años no recibieron esa capacitación inicial.

En cuanto a lo que representa esta empresa dentro de la sociedad ecuatoriana, lo que la hace diferente a las demás y el orgullo de pertenecer a ella, podemos concluir que gran parte de los encuestados afirman que su empresa tiene un rol importante en el país y esto hace que influya positivamente en el bienestar personal laboral de sus colaboradores, así lo afirma el 86,9%.

Al preguntar qué es lo que diferencia a Moderna Alimentos S.A. de otras empresas, 58,8% de los encuestados respondió que los productos que elaboran se lleva el primer lugar, seguido por sus colaboradores con el 52%, su historia y trayectoria durante estos cien años de vida tiene solo el 11% de reconocimiento mientras que sus directivos tienen apenas el 1,5% de valor diferencial con sus pares lo que nos sugiere que se debe trabajar de manera inmediata en programas de liderazgo transformacional y estratégico con el *staff* directivo de la organización y de empoderamiento con la tradición, historia y cultura.

En el porcentaje mayoritario de estas tres preguntas podemos analizar que al contrario de lo que se pensaba, los colaboradores conocen muy bien en qué clase de empresa trabajan y son conscientes del valor que representa su aporte laboral pues gracias a éste sus productos son los que marcan la diferencia en el mercado.

Resulta interesante y positivo conocer que para los encuestados, los productos y el talento humano son las principales fortalezas de la organización.

Están conscientes de que el éxito de la empresa no depende de una sola persona o de los directivos sino del trabajo en equipo de todos los que forman parte de Moderna Alimentos S.A.

Nuevamente encontramos que lo que la Dirección de Gestión Humana pensaba no coincide con la realidad pues más de la mitad de los encuestados tienen un apego muy profundo a la empresa y el 34% reconoce sentirse bien en la compañía, con un equipo laboral que trabaja en conjunto.

Es decir el 90% de los encuestados consideran su trabajo como un lugar que los satisface y al que le tienen afecto.

Esta es apenas una de algunas contradicciones que hemos ido encontrando en el camino pues aunque en párrafos anteriores se veía que los trabajadores dieron sólo un 11% de importancia a la trayectoria de la empresa y un 1% a la gestión de sus directivos, el 90% le tiene afecto por todo lo que es esta gran organización.

Compartir entre compañeros de trabajo es fundamental para la gente que labora en esta empresa. El 91% de los encuestados afirman que les gustaría que se organicen más actividades que les permitan conocerse entre departamentos, pero además el 73,9% cree que es muy importante relacionarse con compañeros de las otras ciudades pues es evidente que nadie trabaja aisladamente y siempre será mejor saber con quién tiene que estar en contacto de manera periódica.

Para esto es importante desarrollar un proceso de acercamiento e involucramiento inicial en cada oficina en coordinación constante con la matriz y el lanzamiento del nuevo proyecto comunicacional podría servir como pauta

inicial para integrar a todos en un nuevo plan, nuevas estrategias, transmitiéndoles información actual y comunicando a todo el personal sobre los nuevos proyectos.

El lanzamiento de la cultura corporativa de la institución será un primer paso de una serie de actividades que vendrán de la mano de la participación de los directivos quienes comprometerán su presencia en dichas actividades.

Recurso Humano

Es interesante observar el gráfico No. 11 que refleja el interés casi total de la población encuestada en relacionarse con sus compañeros de trabajo pues como en toda empresa se trabaja en procesos y por lo tanto debe haber coordinación y comunicación entre todos los nudos que forman esta red mallada para que el resultado final sea positivo.

La satisfacción de ser parte de esta empresa también va relacionada con el sentimiento de gratitud que se ha generado en los trabajadores por la preocupación que existe acerca de su bienestar físico, mental y social, así lo afirma el 54%, e incluso se va más allá cuando el 43% reconoce que la empresa también se preocupa por el bienestar de sus familias. Sin embargo el 38% dice que no es así y el 17% asegura que solo sucede ocasionalmente.

Aquí es interesante y necesario prestar atención y observar detenidamente por qué un porcentaje importante (38%) responde negativamente. Mirar a qué se debe su insatisfacción y buscar soluciones es prioritario en ésta área.

Se sugiere que el área de Gestión Humana trabaje en coordinación con sus jefes inmediatos y el área de Comunicación en escuchar a ese reducido grupo los motivos por los que considera que la empresa no se preocupa de su bienestar y conociendo sus razones, estudiar su perfil, apoyarse en charlas motivacionales e involucrarlos en procesos de capacitación. Buscar la manera

de que ese 17% llegue a sentirse parte importante de la empresa y no personas aislada.

Reuniones de *brainstorming* y *storytelling* encabezadas por el DirCom en coordinación con los directivos y jefes más la participación de distintos colaboradores por regiones nos permitirán conocer problemas, inquietudes, sugerencias e ideas de mejoras en general. El nuevo pensamiento humanista que rige la manera de administrar las organizaciones indica que “ellos”, los colaboradores siempre tienen algo que decir, por eso es importante escucharlos.

Nuevamente nos encontramos con una contradicción pues mientras el 90% de los encuestados se sienten contentos de trabajar aquí el 38% afirma en esta respuesta que su empresa no se preocupa por su bienestar y el de su familia.

Al ser precisamente esta una interpretación de una contradicción consideramos que además de seguir manejando los mismos procesos que son los que han logrado que el 90% se sienta contento de trabajar en esta empresa se deben complementar las sugerencias de talleres de motivación, revisiones salariales, capacitación e involucrar a la familia en eventos como los que se plantearán más adelante.

Creemos también que al manejar nuevas herramientas de comunicación que se plantearán más adelante (revistas, videos), las familias de los trabajadores podrán tener acceso a la información emitida por esa vía y esto permitirá una mayor integración.

Al 82% les gustaría que se organicen actividades en las que se pueda compartir y disipar con las familias. Este resultado también llama mucho la atención pues es evidente que son encuentros que no se llevan a cabo y que los trabajadores los necesitan, como parte de su motivación y satisfacción personal.

La empresa tiene que, en este sentido, escuchar a su público interno y prestarle atención a una solicitud que al parecer es importante.

Como respuesta al alto porcentaje de pedidos de organizar eventos interdepartamentales y momentos para compartir con las familias de los colaboradores se piensa en la posibilidad de organizar una mañana recreativa en cada una de las oficinas a nivel nacional bajo la supervisión de la Dirección de Gestión Humana.

Ámbito comunicacional

Los trabajadores de Moderna Alimentos S.A. quisieran estar más informados de los hechos trascendentales que afectan positiva o negativamente a la empresa, de hecho han sucedido algunos en los últimos diez años y el 52% afirma que conocen poco de lo acontecido. El 26% afirma que sabe lo suficiente mientras que sólo el 10% sabe bastante.

Es importante para todos, tanto el nivel de plataforma como el de jefes, saber no ha profundidad, pero si lo más relevante de lo que acontece en la organización. Para que todos miren hacia un mismo norte, todos deben saber hacían dónde quieren ir. Aquí es de vital importancia organizar y/o implementar canales de comunicación idóneos que permitan dar a conocer de manera ideal hechos trascendentales pues no siempre lo que se tiene a la mano o lo que normalmente se usa para comunicar puede resultar óptimo.

Consideramos que, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la investigación, y tal como sugieren los mismos encuestados, convocar a reuniones personalizadas debería ser la primera actividad (59%) cuando se requiere comunicar algo trascendental y en las mismas tener la participación de los directivos, apoyándose en el DirCom y Gestión Humana y adicionalmente en material escrito que recopile información ampliada de lo que se va a transmitir, de esta manera los trabajadores pueden entender de mejor manera las cosas y

al reunirlos se les da la oportunidad de que exista una retroalimentación haciendo preguntas, comentarios y/o sugerencias.

Los boletines informativos ocupan precisamente el cuarto lugar de herramientas efectivas de comunicación sugeridas por los encuestados (46%). Las carteleras y correos electrónicos que también han sido consideradas en segundo y tercer lugar respectivamente consideramos que en hechos importantes no son los canales más apropiados.

El 68% de los encuestados reconoce que las fusiones que la organización ha tenido en los últimos diez años han generado estabilidad mientras que el 15% afirma que al contrario y un 15% más reconoce que las fusiones no le han influido en este sentido.

El 84% considera que las fusiones que se han dado han sido beneficiosas para la empresa y sus colaboradores y apenas el 15% piensa que no.

Creemos que al dar a conocer a profundidad la magnitud de la compañía, su crecimiento a lo largo de los años, sus fortalezas y la importancia de su rol en la sociedad a través de las inducciones, video institucional e información que se difunda en la intranet este grupo minoritario (15%) entenderá que las fusiones, a pesar de no haber sido comunicadas de la manera correcta, han traído beneficios para la gran mayoría y que ellos no son la excepción. Se prestará especial atención a este proceso.

Los principales canales de comunicación de Moderna Alimentos con su público interno son las carteleras (68%) y los correos electrónicos (56%), estos son los resultados que arrojaron las encuestas sin embargo, creemos que el primero lamentablemente no contiene la información más importante por transmitir. A esta conclusión llegamos cuando tuvimos la oportunidad de recorrer personalmente las diferentes instalaciones y apreciar que lo que contienen las

cartelera es básicamente personal entrante y saliente, cumpleaños, acertijos y pequeñas noticias que destacan a las oficinas con mayores logros.

Adicionalmente, consideramos que es una herramienta con impedimento físico pues no puede ser vista por todo el personal ya que a pesar de que suelen ser ubicadas en la zona administrativa más transitada de cada oficina no todos los trabajadores visitan ese sector con frecuencia; en especial los obreros, y si lo hacen, el tiempo es un limitante que no les permite hacer una pausa en su recorrido para observar con calma la información que en ella se exhibe.

Por otra parte, los correos electrónicos a pesar de ser la segunda herramienta más utilizada en la institución según las encuestas y considerarla una vía rápida que acorta distancias no siempre es la adecuada para generar espacios de confianza ni tampoco para la resolución de problemas complejos. Los motivos son variados; en la actualidad aún hay personas que no son amigables con la tecnología, porque de acuerdo a conversaciones informales que mantuvimos con algunos trabajadores nos comentaron que en un solo día un trabajador puede llegar a recibir cientos de correos electrónicos y porque definitivamente, hay ciertos temas que deben ser tratados personalmente y no a través de una conversación cibernética.

Las reuniones ocupan el tercer lugar dentro de las maneras de comunicarse con el 32% una posición importante de destacar pues además de ser una de las más productivas es lo que más sugieren los colaboradores encuestados al considerarla efectiva y que permite el diálogo.

Los seis directivos con los que se tuvo entrevista personal afirmaron que las tres herramientas con mayor porcentaje sirven para cosas puntuales y del día a día más no permiten que se conozcan detalles que en ciertos momentos son relevantes dar a conocer.

De manera general coincidieron en sugerir que una revista bimensual o trimestral ayudaría a los trabajadores a nivel nacional a que conozcan diferentes temáticas ampliadas, información destacada de cada sucursal y amenidades. Incluso se habló de que una herramienta de estas características no solo llega al empleado sino a sus familiares, y es más factible que todos en algún momento lleguen a empaparse de su contenido.

Estos comentarios coinciden con los resultados obtenidos cuando el 46% de los encuestados cree que un boletín informativo o una revista institucional ayudaría a difundir mejor las noticias relevantes de la empresa.

Cuando el 49% de los encuestados afirma que la empresa comunica a sus colaboradores los logros alcanzados, el 26% afirma que lo hace ocasionalmente y el 25% que definitivamente no comunican habría que enfocarse en hacer un análisis particular pues definitivamente y de acuerdo a los resultados parciales lo positivo viene de las plantas de Calderón y Cajabamba mientras que las respuestas negativas tienen relación directa con Quito.

Por lo tanto, creemos que si se tiene la decisión y el compromiso de los directivos de iniciar un proceso de cambio global y de planificación de comunicación estratégica y se da un primer paso dando a conocer los nuevos proyectos, se abren espacios de diálogo y se convocan representantes de las distintas plazas para formar un equipo encargado de la elaboración y posterior difusión del manual de comunicación se generará una percepción distinta sobretodo en ese 52% que corresponde a la suma del 25% que respondió que la empresa no comunica y al 26% que dijo que se lo hacía de manera ocasional.

Más adelante se desarrollarán proyectos y eventos en los que todos los empleados se verán involucrados de distintas maneras que afianzarán aún más lo esperado como la programación neurolingüística (**PNL**), un sistema de

terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

El gráfico No. 22 nos demuestra posiciones divididas casi en partes iguales y que el manejo de la información no llega satisfactoriamente pues sólo la mitad de los encuestados coinciden en afirmar que reciben noticias de los logros y avances de la empresa. Los demás, desconocen los resultados o reciben información ocasional lo que perjudica al desempeño laboral pues los colaboradores necesitan una retroalimentación constante para sentir que su aporte tiene resultados.

Que el 51% del personal exprese que no se le comunica los logros alcanzados demuestra que no se siente participe de aquello a pesar de que el recurso humano es el principal protagonista de éstos.

Canales de comunicación

En cuanto a la efectividad, la comunicación interna que se emite en la empresa llega de manera oportuna un 47%, pero el 26% indica que ocasionalmente y el 25% dice que no llega oportunamente. Que el 52% de la organización piense que no existe eficacia en la comunicación implica que los canales o métodos utilizados actualmente para comunicar no son eficientes.

En cuanto a la claridad y comprensión de los mensajes recibidos por los trabajadores, las respuestas se dividen casi en partes iguales. El 46% afirma que es claro y comprensible mientras que el 45% dice que es mediamente claro y comprensible, apenas para un 9% no lo es. De aquí la necesidad de trabajar en una metodología definida para informar y en la importancia de la utilización de mensajes universales con las herramientas adecuadas como la programación neurolingüística que nos permiten llegar a la persona con el mensaje adecuado.

De estos resultados podemos concluir que la empresa tiene problemas si los mensajes que emite son percibidos de manera positiva, clara y precisa apenas en un 50% promedio. Esto quiere decir que el otro 50% desconoce las pautas, los objetivos y trabaja de manera automática, sin aportar ni recibir lo necesario para laborar de manera eficaz. Un punto vital de analizar y tomar en cuenta en las acciones a seguir.

Este punto también fue profundamente analizado por los directivos entrevistados al indicar que cada área emite sus mensajes de la manera que más le conviene sin seguir pautas generales, lo que ocasiona malas interpretaciones, tergiversaciones y errores en el trabajo. Aquí se sugiere unificar al personal a través de la intranet con ciertas pautas para una mejor redacción, cuidado de ortografía y enfatizar en temas que pueden herir la sensibilidad del compañero de trabajo pues manejada de la manera correcta se convierte en una herramienta altamente eficaz para mantener unidos a los colaboradores.

Del total encuestados, el 75% desconoce un mecanismo apropiado para expresar sus pensamientos, comentarios o sugerencias. No saben cómo hacerlo, mientras que un 24% si lo conoce. Estos datos reflejan una vez más se puede ver que los canales de comunicación existentes en la empresa son utilizadas simplemente como herramientas tecnológicas y de comunicación diaria más no son viables como instrumentos de expresión organizacional porque no han sido pensadas ni procesadas. Probablemente por eso más de las tres cuartas partes del grupo encuestado desconoce los canales para expresar su opinión.

Si el público interno no se siente escuchado, tampoco se siente valorado por lo tanto trabajar en éste ámbito es fundamental para que ellos puedan expresarse. Aquí podría haber una contradicción con el gráfico No. 16 que afirmaba que “los jefes si los escuchan”; sin embargo habría que analizar a qué áreas pertenecen los que afirman esto pues podría ser que quienes no conocen

cómo expresar su opinión representen a áreas más relegadas como son los operarios. O puede ser que no se maneje una política de puertas abiertas que permita verbalizar las necesidades, oportunidades y requerimientos del grupo de trabajo.

Como una alternativa adicional a las herramientas de comunicación ya sugeridas a lo largo de este análisis, se propone implementar también buzones de sugerencias y comentarios para que los colaboradores tengan disponible un canal más para expresarse.

Los principales medios de comunicación que fueron mencionados al inicio, son los mismos que utilizan los directivos para comunicarse con el personal, aunque los porcentajes varían mínimamente; las carteleras, los correos electrónicos y las reuniones son los más usados de acuerdo a las necesidades de estos más no porque se ha definido la manera en la que se debe comunicar y con qué herramientas dependiendo del tema.

Cuando se habla de una compañía se habla de objetivos, valores y estrategias similares razón por la cual se debe manejar este tipo de actividades de manera similar a nivel nacional inclusive para que no se sienta diferencias de planta a planta.

Recreación

En cuanto a actividades para motivar a los colaboradores, éstos reconocen que las fiestas decembrinas son las principales ocupando el 78%, festejos de cumpleaños en un 49% y entre las fechas especiales como Día de la Mujer, Día de la Secretaria, Día del trabajador representan un 39%.

Aunque se toma en cuenta al trabajador para celebraciones de fechas importantes ellos solicitan eventos de integración interdepartamentales en los que se puedan conocer, compartir, consolidar y homogenizar intereses, competencias, objetivos, valores organizacionales.

Y definitivamente a la mayoría de los trabajadores (80%) les agrada la idea de que los directivos se encuentren presentes en todas estas festividades, tomando en cuenta que las actividades recreativas deberían ser las mismas a nivel nacional, así lo indican el 64% de los encuestados. Uno de los parámetros más importantes dentro de las organizaciones es la participación integral de los accionistas y de la alta dirección.

Es importante mencionar que el 71%, es decir 140 de las 203 personas encuestadas han afirmado que asisten a los festejos y actividades recreativas especialmente por el deseo de compartir con sus compañeros y disfrutar de la ocasión y en buena hora, apenas el 11% se siente comprometido y el 7% obligado. Compartir con sus jefes o no asistir afecta solo al 5% en cada caso.

El ser humano es un ser integral que necesita desarrollarse en todas sus dimensiones si bien es cierto que el entorno laboral tienen como objetivo la producción o la calidad en el servicio también es cierto que las actividades recreacionales deben tener como objetivo la integración de compañeros y el conocimiento de dimensiones diferentes a las laborales.

Se tomará en cuenta esta solicitud por lo mismo se planteará el desarrollo de actividades recreativas entre los trabajadores y sus familias y además los talleres, eventos de motivación y capacitación; todos estas actividades permiten intercambios y participaciones grupales. El 23% que no se siente a gusto al participar de estos momentos será tomado en cuenta para un análisis especial sin embargo no es algo trascendental en el que se tenga que trabajar pues cada individuo es diferente en cuanto a sus creencias, decisiones, modo de actuar y pensar.

Comunicación interna

En cuanto a la comunicación efectiva dentro de la organización los resultados arrojan que la principal barrera para que exista una mejor comunicación es la falta de organización (39%), el 21% le atribuye, entre otras cosas, a falta de canales de comunicación y el 19% a la falta de una persona experta que

maneje esta área. Consideraciones como la falta de interés por parte de los directivos (7%) y de los empleados (12%) también se hacen presentes en porcentajes inferiores. De aquí la importancia de consolidar un plan estratégico de comunicación que con las herramientas adecuadas permita una comunicación de excelencia dentro de la organización liderado desde la perspectiva de un DirCom que estructure las directrices a seguir.

Dentro de las sugerencias recibidas, las herramientas de comunicación ya implementadas son útiles en el mismo porcentaje de importancia agregando otras alternativas como revistas, periódicos o boletines informativos.

La intranet en este caso aparece en un mínimo porcentaje como una sugerencia útil posiblemente porque no existe una cultura de su uso y falta de práctica y costumbre. Se propone interiorizar esta nueva herramienta tecnológica en la cultura de los colaboradores para poderla implementar con resultados eficaces y más adelante evaluar el beneficio de la misma.

Los directivos entrevistados han hecho especial énfasis en la necesidad de implementar además, un video institucional que en un principio plasme todo lo que es la cultura corporativa de la organización, su historia, sus procesos y en el que los protagonistas sean los mismos colaboradores ya que esto los hará sentirse motivados e importantes dentro de la empresa.

Esta sugerencia también la recibimos en las conversaciones informales que mantuvimos con los colaboradores de las diferentes plantas visitadas al momento de la investigación. Todos coinciden que además de ser una herramienta didáctica les permitirá conocer ampliamente todo lo relacionado con la compañía y las imágenes los ayudarán a tener una idea más clara de las otras oficinas y la empresa en general.

Un video institucional es una herramienta que sirve para mostrarle a sus grupos de interés qué hace su compañía, cuál es su filosofía, su visión a futuro, cómo

son sus instalaciones, entre muchos otros factores.

Una producción de excelente calidad en este sentido, puede convertirse en la mejor carta de presentación para la empresa pues mostrará, en definitiva, cómo se ve.

Por todo esto, reforzamos la idea de la necesidad de que Moderna Alimentos S.A. cuente con este elemento que además de comunicar muchos aspectos de la organización integrará a su personal.

Más adelante se pretende que cada regional tenga un video local que sirva de apoyo al primero para profundizar el proceso que cada planta maneja, siempre manejando la idea de que todos hacen Moderna Alimentos S.A.

4.3.4. Análisis comparativo cualitativo

Recurso Humano

Después de haber realizado el análisis comparativo cuantitativo podemos concluir que por los resultados que refleja Cajabamba, de las tres oficinas encuestadas, esta es la que agrupa al personal más motivado y orgulloso del lugar en el que trabaja.

El 81% reconoce que la empresa se preocupa por su bienestar general y expresan abiertamente sentir un afecto muy especial a la compañía original que más tarde se fusionó con Moderna Alimentos S.A. Así mismo, los trabajadores afirman que la relación empresa-trabajadores en esta zona del país se maneja de manera muy personalizada por uno de los líderes accionarios y su gerente regional y esto hace que el cariño al trabajo siempre esté presente.

En la entrevista personal a la gerente regional se pudo percibir también un interesante manejo motivacional a la planta de trabajadores. Los jefes

comparten constantemente con todas las áreas y en espacios cortos momentos de alimentación y distracción en horarios preestablecidos.

Por su parte el 50% de los trabajadores seleccionados en Calderón para la encuesta manifiestan que la empresa se preocupa por ellos mientras que en Quito afirma lo mismo el 43%.

Al desarrollar el plan integral de comunicación con el que se pretende integrar a todos los trabajadores de la compañía e iniciar una campaña de motivación, crecimiento combinada con momentos de esparcimiento se espera que éstos dos últimos resultados cambien de manera positiva.

Suponemos que por la ubicación de las oficinas de Calderón y Quito la relación con las fiestas decembrinas es muy evidente. Sin embargo lo que llama la atención es como Cajabamba nuevamente marca la diferencia al preocuparse de festejos más personalizados como los cumpleaños, que aquellos masivos o de tradición. Aquí, sin duda, se presta mayor interés al trabajador como persona, como individuo particular con necesidades e intereses, festejándolo, motivándolo y haciéndolo sentir especial en un día muy particular para él.

Un aspecto positivo y digno de realzar es el encontrado en Calderón y Cajabamba, se trata del espíritu de trabajo en equipo y la integración que existe entre todos los empleados.

De hecho, los jefes y líderes responsables de estas dos plantas en donde se evidencia un buen ambiente laboral serán tomados en cuenta para que con sus sugerencias y experiencia personal apoyen este proceso de cambio y el proyecto de planificación estratégica de la compañía.

Una vez más se pone en evidencia la falta de motivación, sentido de pertenencia y empoderamiento de los trabajadores de la oficina matriz en relación con las otras dos plantas en donde dichas características se

manifiestan en más del 60% en el un caso y más de las tres cuartas partes en el segundo.

La planta de Quito necesita de manera urgente prestar mayor atención a sus trabajadores y hacerlos sentir lo más importante de la organización usando estrategias comunicativas eficaces e integradoras como talleres motivacionales, reuniones en las que se de a conocer información relevante de la empresa e implementación de un buzón de sugerencias que permita expresen sus sentimientos y necesidades.

Este canal de comunicación también ha sido sugerido por los directivos y colaboradores de las diferentes áreas con los que tuvimos una comunicación informal y se implementará a nivel nacional en la organización.

“La esencia de la comunicación en un proceso de cambio es transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de moverla...” (Losada, José Carlos, 2010)

Organización y su proyecto

Los resultados encontrados en cuanto al conocimiento de la cultura organizacional (misión, visión, valores) demuestran que la planta de Calderón a diferencia de las otras dos agrupa a trabajadores comprometidos y dispuestos a empaparse de la información necesaria para sentirse motivados y orgullosos de su organización. Refleja también, directivos preocupados de manejar una comunicación efectiva y constante con todos sus colaboradores.

Cajabamba y Quito probablemente no tiene canalizada adecuadamente la información. Aunque aquí encontramos una contradicción pues en otros párrafos hemos hablado de la buena relación comunicacional que caracteriza a Cajabamba, de la política de puertas abiertas existente entre jefes y

trabajadores, sin embargo los resultados reflejan que éstos no tienen conocimiento claro y preciso de lo que es su cultura corporativa.

La socialización del nuevo proyecto comunicacional y sus respectivas acciones servirá para que todas las oficinas se involucren con todo lo que agrupa la cultura organizacional.

Responsabilidad de la organización, factor diferencial y ámbito comunicacional

Es contradictorio darse cuenta que a diferencia de otras plantas, el personal que trabaja en la matriz en donde se concentra no sólo la mayor cantidad de empleados por oficina, sino los procesos, las áreas administrativas y el *staff* de ejecutivos es en donde menos noción tienen las personas encuestadas de cuál es el rol que desempeña la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana.

La fluidez con la que se maneja la comunicación también sobresale en Cajabamba y esto lo demuestra el 72% de los encuestados que indican que son informados sobre los logros alcanzados por la empresa. Calderón no está mal pues más de la mitad también afirma lo mismo.

Lo preocupante es que en las oficinas de Quito, matriz de la empresa y donde se concentran la mayoría de los directivos sólo el 36% de los colaboradores se sienten parte de las noticias positivas.

Situación que también proviene de las cabezas que lideran estas oficinas responsables de hacer sentir a su público interno motivado en su trabajo mientras que el 44% encontrado en las oficinas de Quito es preocupante y requiere tomar acciones de inmediato.

Como se dijo en párrafos anteriores la planta de Quito necesita implementar una comunicación interna efectiva de manera que los trabajadores no sólo se sientan más importantes sino partícipes de todos los procesos y logros que

alcanza la empresa a corto, mediano y largo plazo. Reuniones más periódicas serán implementadas como parte del plan estratégico.

”Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar y resultará más fácil colaborar con ésta” (Capriotti, Paul).

Consideramos que la planta de Calderón cuenta con un jefe que más que informar comunica y se preocupa porque sus colaboradores directos conozcan todo lo relacionado a su empresa y se sientan contentos de trabajar en ella. El manejo de una política de puertas abiertas combinados círculos de conversaciones en los que se expresen libremente sus comentarios ayuda, sin duda, a tener trabajadores motivados y esto es lo que se percibe de esta planta.

Es contradictorio darse cuenta que a diferencia de otras plantas, el personal que trabaja en la matriz en donde se concentra no sólo la mayor cantidad de empleados por oficina, sino los procesos, las áreas administrativas y el *staff* de ejecutivos es en donde menos noción tienen las personas encuestadas de cuál es el rol que desempeña la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana.

Este desconocimiento no es sino la muestra de una mala comunicación que inicia en una falta de inducción al personal, desactualización o desconocimiento de la cultura corporativa de la empresa y desinterés de los directores en que su gente conozca cuál es misión, visión y objetivos.

Podemos concluir que lo que principalmente marca la diferencia entre las dos oficinas regionales respecto a la matriz es la capacidad holística y polivalente de los jefes quienes de una manera acertada han sabido implementar el nuevo paradigma empresarial; aquel que ya mencionamos al inicio y hablaba de una cobertura suficiente de necesidades simples, crecimiento limitado y reorientación de la ciencia y la tecnología, actuando paralelamente con justicia y solidaridad con sus colaboradores y público externo en general.

Lo que es evidente en estas dos plantas es el pensamiento humanista con el que se administra y que debería ser imitado por todas las otras sucursales, en especial por la matriz pues de ella debe salir, en primera instancia el ejemplo positivo como el que nos hemos encontrado en las regionales aunque siempre hay algo más por hacer y por mejorar.

Todas estas sugerencias serán parte de la propuesta de plan estratégico que señalaremos en el siguiente capítulo y que define de manera más detallada la idea o mensaje, el tono y/o estilo, la estrategia a seguir y los indicadores que reflejarán el resultado que se pretende alcanzar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1. Situación del negocio

De acuerdo a los antecedentes expuestos en el primer capítulo de este trabajo, MODERNA ALIMENTOS S.A. es una empresa ecuatoriana que inició hace más de cincuenta años y que después de una serie de alianzas con pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la misma actividad se contabiliza más de cien años de trayectoria y experiencia en el ámbito de producción de alimentos, principalmente elaboración de harina de trigo e insumos para panadería y pastelería.

Los objetivos estratégicos de la empresa se han definido en tres puntos principales:

- Hacer un negocio rentable y sostenido en el tiempo
- Estar entre los tres primeros actores en las categorías del *corebusiness* (harina)
- Excelencia en el clima laboral

Concentrándonos en el último objetivo (excelencia en el clima laboral) que fue planteado en la reunión de planificación estratégica del G7 desarrollada en el primer semestre de 2012 sabemos que contamos con la decisión y apoyo de los directivos de mejorar radicalmente el manejo de la comunicación interna en la compañía para alcanzar la excelencia de clima laboral.

En la actualidad cuenta con 751 empleados distribuidos en diferentes regiones y ciudades del país. Según la Dirección de Gestión Humana, a partir de las fusiones que se han dado en los últimos diez años, Moderna Alimentos S.A. ha crecido de manera considerable en cuanto a su planta laboral, producción y participación en el mercado, sin embargo a nivel interno, específicamente en el ámbito de comunicación no se ha realizado una gestión apropiada.

La falta de motivación, apego a la compañía y sobretodo la necesidad de que exista una mejor comunicación dentro de la empresa han sido los síntomas encontrados en el público interno de Moderna Alimentos S.A., motivos fundamentales para implementar una propuesta de plan estratégico de comunicación que en el siguiente punto se explicará detalladamente sus componentes y metodología.

5.2. Justificación del Plan Estratégico de Comunicación Interna

Como paso previo para realizar el Plan Estratégico de Comunicación necesitábamos estudiar la realidad de Moderna Alimentos S.A., conocer a profundidad los datos más sobresalientes de lo que el público interno piensa referente a una serie de tópicos relacionados con la organización, su recurso humano y la comunicación dentro de ella.

Después de haber desarrollado la investigación de campo cuyos resultados han sido plasmados en el capítulo anterior plantearemos una propuesta cuyo objetivo principal es gestionar de manera correcta la comunicación en Moderna Alimentos S.A. para dar a conocer la cultura corporativa de la misma en sus públicos internos y de ésta manera motivarlos e incentivar el sentido de pertenencia y empoderamiento.

La propuesta de plan estratégico de comunicación se la plantea de manera que pueda ser aplicada en toda la empresa pues aunque la investigación se desarrollo sólo en los tres lugares antes mencionados es evidente que un proceso comunicativo debe implementarse de manera global y transversal para que sea efectivo.

Cada oficina deberá trabajar en sus necesidades particulares sin embargo, consideramos que aplicando las recomendaciones generales que se detallan a continuación será más fácil pulir en el camino aquellas específicas.

El formato escogido fue tomado de Andrés Aljure, experto en comunicación y profesor de la cátedra el Plan Estratégico de Comunicación dictada en la Maestría DirCom de la Universidad de las Américas.

Aljure (2011, p.141) señala que “identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica”.

5.3. Situación de comunicación interna en Moderna Alimentos S.A.

Moderna Alimentos S.A. tiene desarrollada su misión, visión y objetivos plasmados en carteles llamativos a la entrada de cada oficina. Consideramos que estos tienen una redacción bastante compleja lo que dificulta a que los colaboradores asimilen los conceptos con facilidad.

En los siguientes cuadros queremos exponer precisamente el contenido de la misión y visión para visualizar de mejor manera lo que hacemos referencia.

MISION

Somos un Grupo Empresarial de la industria de alimentos que busca el éxito comercial responsable sirviendo al mercado industrial, mayorista y de consumo con productos y servicios innovadores y de alta calidad.

VISION

Seremos un Grupo Empresarial de la industria de alimentos, con alcance internacional, creando valor para sus clientes, colaboradores y accionistas mediante la diferenciación de sus productos y servicios.

Nuestro éxito comercial se sustentará en la responsabilidad social y la innovación de productos y servicios de alto valor percibido para el mercado industrial, mayorista y de consumo.

Por otra parte, estos significados no se han socializado de manera correcta con el público interno por lo que los directivos son conscientes de que hay que reforzar el trabajo de dar a conocer a nivel general la cultura corporativa de Moderna Alimentos S.A.

La empresa cuenta con un proceso de inducción para las personas que ingresan a laborar en ella. Este sistema se lo ha implementado con rigurosidad en los últimos cinco años y constantemente se lo ha ido actualizando.

Sin embargo muchos colaboradores que entraron en años anteriores a la puesta en práctica de ésta inducción no tienen un conocimiento completo de las características reales de la compañía.

Según la gerencia de Gestión Humana, esto hace que los colaboradores no se den cuenta cuál es la magnitud de la empresa en la que trabajan ni lo que representa para la sociedad ecuatoriana, provocando falta de sentido de pertenencia y empoderamiento con la institución.

Las fusiones, alianzas y absorciones que se han dado en los últimos diez años también han provocado incertidumbre, miedo y desmotivación pues debido a esto se han dado muchos episodios de recorte de personal. Gestión Humana ha asumido la responsabilidad de reconocer que ante éstos hechos no se informó y/o se informó a medias al personal dando pie a que se genere el ambiente mencionado.

Lo poco que se ha hecho en el ámbito de comunicación y de manera empírica, ha sido gestionado única y directamente por el área de Recursos Humanos, la misma que no tiene los conocimientos adecuados ni el personal para establecer un departamento que agrupe personas expertas en este tema.

Desde hace dos años se implementó una cartelera mensual que se distribuye a nivel nacional en la que se encuentra información relacionada con personal

entrante y saliente, fechas de cumpleaños, trivias, acertijos y curiosidades empresariales.

Se ha intentado poner en marcha la intranet para que funcione de manera constante y actualizada sin embargo hasta el momento no ha sido posible hacerlo (aún cuando está lista) pues la empresa no cuenta con una persona en comunicación que se encargue de actualizarla de manera continua.

5.4. Diseño del Plan de Comunicación interna

Por su parte, José Carlos Losada, especialista en Comunicación Interna (2010, p.94) señala que una vez que se ha estudiado la realidad de la organización y se han recopilado los datos más sobresalientes, “es el momento de comenzar la estrategia que tratará de mejorar la situación en la que nos encontramos...”.

Para realizar un proceso de planeación estratégica de comunicación hay que seguir precisamente aquella lógica mencionada por Aljure (2011, p.141), es decir, conocer cuál es la situación actual de la organización (en dónde está), los objetivos que se quieren alcanzar (a dónde queremos ir), para determinar cuáles serán las acciones a tomar, los medios o herramientas a utilizar y los recursos y alternativas con los que contamos. Es decir planificar cómo lo vamos a hacer.

La presente propuesta de plan de comunicación interna se basa en información proporcionada por la misma empresa y en datos estadísticos apegados completamente a la realidad; además las estrategias y acciones sugeridas serán asociadas directamente a la estrategia del negocio así se comunicará al público interno lo que realmente le interesa conocer.

A pesar de que un plan de comunicación debe ser aprobado y dirigido en primera instancia hacia los directivos de la institución, el presente trabajo ha

sido pensado en involucrar a todo el público interno, de lo contrario no se obtendrían los resultados esperados.

En este mismo sentido se refiere Ítalo Pizzolante (2011, p.7) al manifestar que:

El verdadero secreto del líder que conduce un área de Comunicación Organizacional, está en el desarrollo de un pensamiento estratégico alineado con el plan de negocios de la empresa. Ello exige una mente clara y sistemática, que piense en procesos y no en un listado de acciones expresadas en un “plan” sin objetivos claros, ni rendición de cuentas responsable y oportuna. Todo lo demás que requiere la empresa, es la capacidad de esfuerzo y la creatividad de sus colaboradores.

Los cuatro ítems (la organización y su proyecto, la responsabilidad de la organización y su factor diferencial, el recurso humano y el aspecto comunicacional) que agruparon las preguntas del cuestionario para que los entrevistados definan con mayor facilidad cada temática nos han permitido a lo largo de todo este trabajo distribuir los resultados manejando el mismo orden con mayor claridad, por lo tanto, los cuatro factores también nos permitirán estructurar de manera adecuada las estrategias planteadas en la propuesta de comunicación que se encuentra más adelante.

Es importante recordar las etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico de comunicación interna, según Andrés Aljure (2011, p.143):



El estudio de la situación interna de la empresa complementada con la investigación de campo y sus correspondientes análisis generales y

comparativos tanto cuantitativos como cualitativos nos han permitido conocer cuál es la realidad de la organización y pensar en las mejores estrategias y acciones que se pueden tomar para implementar un proceso estratégico de comunicación.

Basados en esos dos puntos anteriores a continuación definimos los principales objetivos relacionados directamente con la cultura corporativa de la empresa.

5.4.1. Objetivos

Objetivo General

Generar sentido de pertenencia y empoderamiento en los empleados de Moderna Alimentos S.A. implementando un plan estratégico de comunicación interna efectivo que incida positivamente en la productividad, clima laboral y en el fortalecimiento de los conocimientos y competencias de todos y cada uno de los empleados y de esta manera consolidar la cultura corporativa en el público interno.

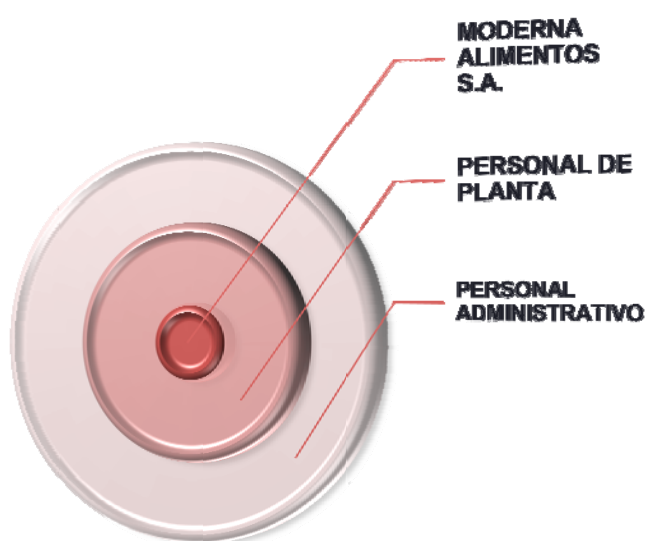
Objetivos Específicos

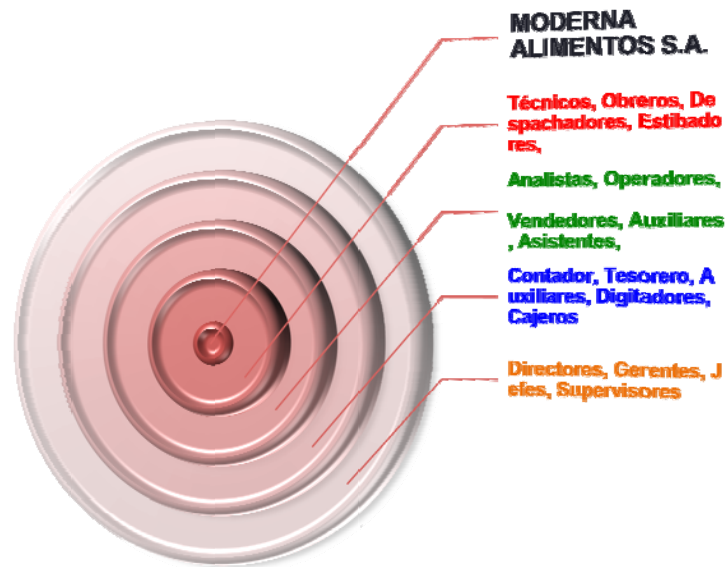
- Concientizar inicialmente a los líderes accionarios, directores, altos ejecutivos y mandos medios sobre la importancia de gestionar la comunicación interna en la organización de manera profesional, planificada y estratégica.
- Diseñar un manual de comunicación interna claro y consistente en el que se organice las prioridades comunicativas de Moderna Alimentos S.A., los canales oficiales de comunicación y que contenga la identidad corporativa de la empresa.
- Proponer canales de comunicación y mecanismos de participación que generen interés en el público interno con la finalidad de que todos reciban un mismo mensaje y se sientan miembros activos de la organización.

Consideramos que los objetivos expuestos anteriormente se ajustan a los parámetros necesarios para seguir adelante con la propuesta. Tienen relación directa con la situación actual de la organización y su cultura corporativa, son medibles y cuantificables, se los puede establecer dentro de un plazo de ejecución y son posibles de lograr con el apoyo y colaboración de todos los involucrados.

Por lo tanto, la propuesta de plan de Comunicación interna para posicionar el sentido de pertenencia y empoderamiento en el público interno de la Empresa Moderna Alimentos S.A., será presentada en base a los objetivos y cada uno de ellos definirá el público interno al que va dirigido cada estrategia estableciendo a su vez a qué factor pertenece cada una de estas y las acciones a seguir.

5.4.2. Mapas de público interno





5.5. Estrategia

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.

Como lo afirma Joan Costa (2004, p.1):

Es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos (...). Las organizaciones que planifican consciente, estructural e integralmente la comunicación, logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus objetivos corporativos. En pocas palabras, se requiere una acción de planificación y de puesta en marcha sobre la comunicación.

La estrategia de comunicación debe ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial y el encargado de su diseño es la persona responsable de comunicación en la empresa en coordinación con la alta dirección.

Es también un proceso de interacción, intercambio de subjetividades y de gestión de una multiplicidad de significados y como lo afirma Marcelo Manucci (2010, p.30), “en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación”.

A continuación presentamos las principales estrategias o modos de actuación estratégicos con el fin de contribuir a los objetivos planteados. En este punto es importante destacar que la propuesta se ha definido en tres partes principales, cada una ha tomado como referencia uno de los objetivos específicos planteados en el apartado 5.4.1.

Cada objetivo específico agrupa entonces los siguientes elementos:

- Público al que va dirigida la estrategia
- Planteamiento de la estrategia relacionada con el factor diferencial usado que agrupo las preguntas del cuestionario(la organización y su proyecto, la responsabilidad de la organización y su factor diferencial, el recurso humano y el aspecto comunicacional)
- Cada estrategia plantea la periodicidad de la acción, el número de personas participantes (en algunos casos) y el presupuesto estimado.
- En la parte inferior se presenta un gráfico que agrupa tres elementos básicos que cada estrategia debe manejar:
 - Ideas-mensajes: Mensaje clave que se quiere transmitir
 - Tono-estilo: Manera en que se quiere comunicar
 - Indicadores: Lo que nos permite observar el parámetro de avance en el cumplimiento de los objetivos

De esta manera se toman en cuenta todos los elementos necesarios para desarrollar una propuesta de comunicación concisa sin caer en el antiguo estilo de presentar trabajos extensos y poco amigables con el lector.

Objetivo de comunicación 1

Concientizar inicialmente a los directores, altos ejecutivos y mandos medios sobre la importancia de gestionar la comunicación interna en la organización de manera profesional, planificada y estratégica.

Público

- Líderes accionarios
- Directores
- Gerentes
- Jefes
- supervisores

Referente a la organización y su proyecto

Estrategia

Contratar capacitación externa para los accionistas, directores, gerentes, jefes y supervisores para:

Acciones

1. Concientizarlos sobre la importancia de la comunicación interna en la organización con talleres especiales con expertos en comunicación organizacional.
PERIODICIDAD: una única vez, taller de 8 horas
PRESUPUESTO: \$ 6.400,00 total
2. Especializarlos en habilidades de comunicación como oratoria, vocalización y facilidad de palabra además de mapas mentales, tipos de filtros y sistemas representativos que los ayuden a comunicar correctamente y mantener diálogos más amigables con sus colaboradores inmediatos. Actividades de programación neurolingüística.

Es necesario trabajar en estos dos aspectos pues los resultados de la investigación de campo reflejan la necesidad de que los directivos se involucren en la decisión de implementar un proyecto de comunicación institucional y que el gobierno corporativo sea el primer responsable de

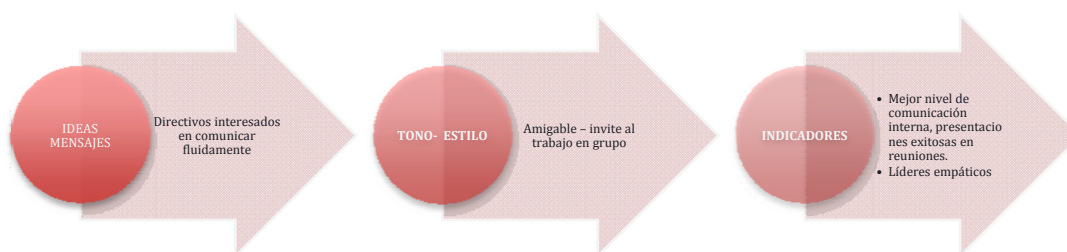
una proceso de transmisión de mensajes de manera efectiva, dando el ejemplo de manera participativa.

Periodicidad: una única vez, taller de por lo menos 80 horas, distribuyéndolos en 2 horas diarias aproximadamente para que sea más flexible

Número de eventos: de acuerdo al número de personas que a nivel nacional ocupan una posición de jefatura (accionistas, directores, gerentes, jefes y supervisores).

PARTICIPACIÓN: máximo 25 personas por grupo

PRESUPUESTO: \$ 15.000.00 total



Referente al ámbito comunicacional

Acciones

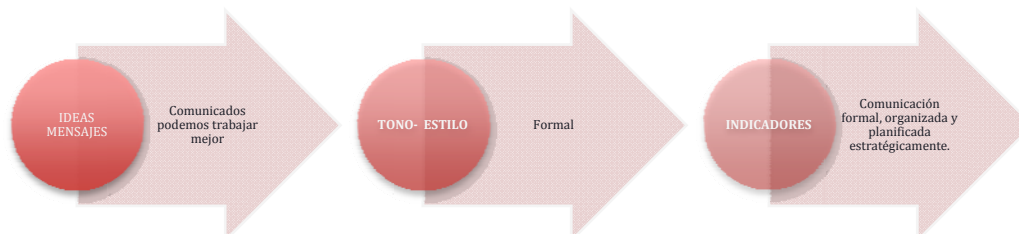
1. Contratación de un DirCom implementando un Departamento de Comunicación con sede en la oficina principal (Quito) y dos asistentes regionales a mediano plazo.

Consideramos esta acción prioritaria en la organización a pesar de que los resultados enfocan la falta de una persona experta que maneje la comunicación en tercer lugar, anteponiendo la falta de organización y de canales como las principales barreras que no permiten una buena comunicación.

Sin embargo, si existiera la presencia de la persona experta, su trabajo se concentraría precisamente en organizar el manejo de la comunicación, buscando los canales apropiados para difundir los

mensajes al público interno. Son tres elementos que se relacionan directamente, de allí nuestra sugerencia inicial de contratar un DirCom.

Presupuesto: \$3.000,00 mensual (sueldo) / \$5.000,00 mensual a futuro (3 sueldos)



2. Reuniones entre los Directivos Seccionales y el DirCom quien viajará continuamente visitando todas las oficinas de acuerdo a un cronograma planificado entre ambas partes para relacionarse con toda la organización y conocer la estructura, procedimientos, operatividad, comercialización y todo lo relacionado al giro empresarial de la compañía.

Esto responde a la necesidad expresada en las encuestas de implementar actividades más participativas, con directivos que hagan más presencia en todas las oficinas y no se encierren únicamente en su centro de operaciones, que se conviertan en parte esencial del nuevo proceso de comunicación que va a vivir la compañía usando herramientas más efectivas para llegar a su público de manera planificada.

Además, se requerirá una persona que desde su regional sirva de apoyo al área de comunicación para proveer la información que se genere en sus oficinas. Para esto se realizarán entrenamientos cortos y periódicos del manejo de las TIC'S

Sugerencia que va de la mano con los pedidos de realizar actividades interdepartamentales que permitan integración entre los colaboradores.

PERIODICIDAD: una vez al mes con cada oficina o cuando las circunstancias lo requieran.

PRESUPUESTO: viáticos DirCom \$300,00 mensuales



3. El DirCom conjuntamente con el área de Gestión Humana y Sistemas organizará los últimos detalles para inaugurar la intranet en un evento en el que se verán involucrados todas las áreas, departamentos y funcionarios de la organización.

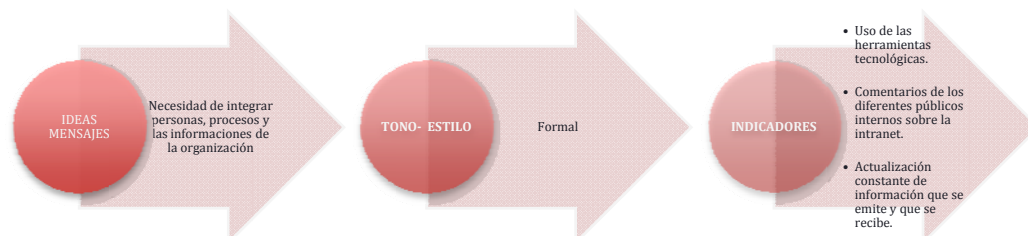
En el lanzamiento se dará a conocer que la intranet cuenta con información relevante a la gestión de Moderna Alimentos S.A.; su cultura corporativa, sus servicios, información de todas las oficinas, inducción para los nuevos miembros, noticias, buzón de comentarios y sugerencias de colaboradores.

Aprovechar las ventajas que tienen las nuevas herramientas tecnológicas y la posibilidad de contar con alguien que la maneje (DirCom) para educar, informar e integrar a toda la empresa de manera rápida y didáctica.

Es importante también indicar que el DirCom siempre será un brazo de apoyo para el área de Gestión Humana y de Mercadotecnia, más no como su competencia.

PERIODICIDAD: dos semanas tomará inaugurar la intranet en todas las oficinas.

PRESUPUESTO: viáticos para DirCom y una persona de Gestión Humana estimado para las dos semanas: \$ 2.000,00



Referente al Recurso Humano

Acciones

Brainstormingy storytelling entre DirCom, Directivos y colaboradores por regiones para conocer problemas, inquietudes, sugerencias e ideas de mejoras en general e implementar buzón de sugerencias instalados en todas las oficinas.

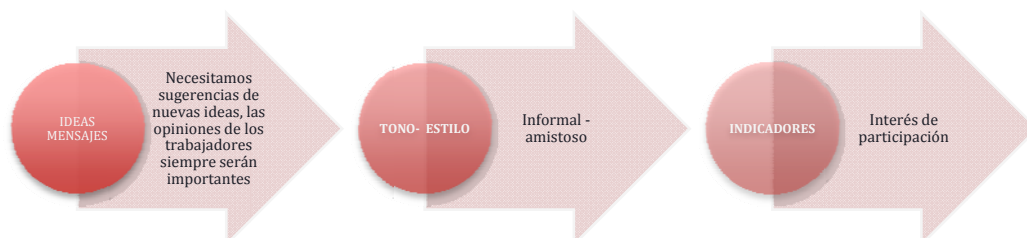
Ellos siempre tienen “algo que decir...”, por lo mismo, buscan canales de comunicación para expresarse y si consideran que los que tienen no son suficientes o no son manejados de la manera correcta por una serie de circunstancias, presentarles nuevas opciones que nos permitan escucharlos.

Un trabajador que se siente escuchado tendrá un mayor rendimiento en la actividad que le fue asignada.

Continuar organizando las reuniones tradicionales pero con más frecuencia para incentivar el contacto humano entre los participantes que siempre resulta enriquecedor y es solicitado por la mayoría del personal encuestado.

PERIODICIDAD: 2 días por región cada semestre en el primer año; posteriormente 2 días por región anualmente.

PRESUPUESTO: viáticos Dircom \$500,00 mensuales. Organización de las reuniones en c/planta gastos de coffe break-almuerzos-materiales de trabajo \$ 500,00 por reunión por oficina.



Objetivo de comunicación 2

Diseñar un manual de comunicación interna claro y consistente en el que se organice las prioridades comunicativas de Moderna Alimentos S.A., los canales oficiales de comunicación y que contenga la identidad corporativa de la empresa.

Público

- Todo el público interno

Referente al ámbito comunicacional

Estrategia

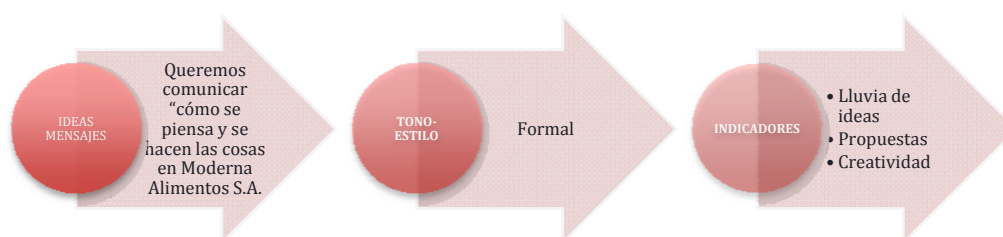
Desarrollar manual de comunicación interna.

Acciones

La elaboración del manual de comunicación interna incluye re formular la redacción de la misión y visión de Moderna Alimentos S.A. de manera que sea más fácil comprender e interiorizarla.

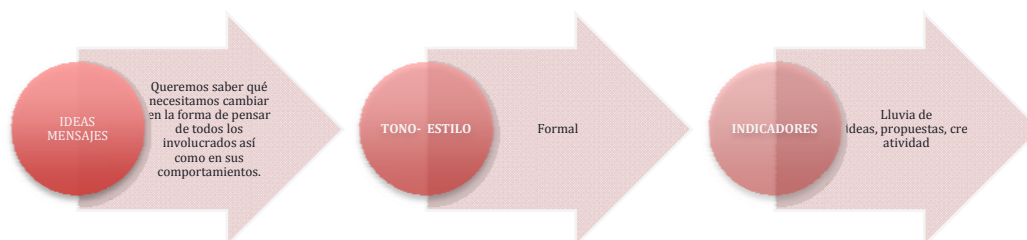
Redactar el manual de identidad corporativa que agrupe valores, logotipo, slogan y refleje la imagen y la marca que queremos dar a conocer internamente para que los trabajadores de todas las oficinas lo conozcan y desarrollen su gestión bajo una misma cultura organizacional, un mismo fin y mirando hacia un mismo horizonte.

A futuro, redacción de un manual de comunicación para situación en crisis.



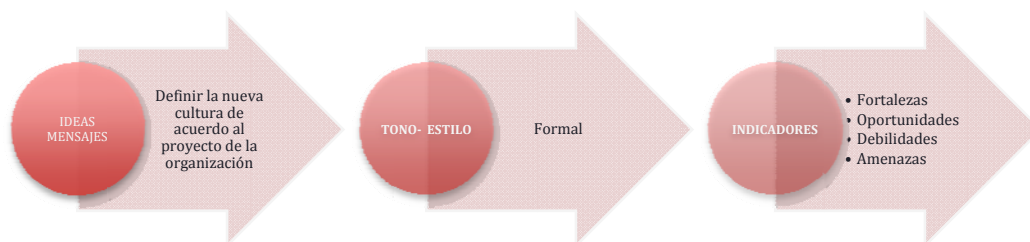
Fases para elaboración del manual de comunicación interna:

1. FASE 1: El DirCom convocará a los Directivos para constituir el **equipo encargado** de definir la identidad corporativa de Moderna Alimentos S.A. (representantes del G7 / personal administrativo / ventas / producción / logística. Será un día completo de trabajo, a los 3 meses de iniciada la gestión del DirCom (incluye desayuno-break-almuerzo-break).
PRESUPUESTO: \$1.000,00



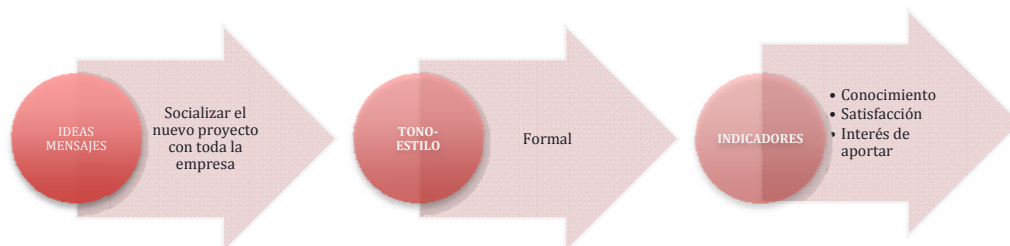
2. FASE 2: El mismo **equipo encargado** realizará un diagnóstico cultural de la organización analizando debilidades y comportamientos profesionales (valores culturales). Segundo día completo de trabajo (incluye desayuno-break-almuerzo-break).

PRESUPUESTO: \$1.000,00



3. FASE 3: El mismo **equipo encargado** definirá los nuevos valores, atributos, determinará objetivos, el plazo en el que se llevará a cabo el cambio cultural, el plan de comunicación. Tercer y último día completo de trabajo (incluye desayuno-break-almuerzo-break).

PRESUPUESTO: \$1.000,00



4. Trabajar en la producción de un video institucional que sirva como canal de comunicación para transmitir todo lo que es Moderna Alimentos S.A., plasmar los puntos más relevantes del manual de comunicación e identidad corporativa en imágenes educativas y fáciles de entender. Contando con la participación de un grupo de trabajadores que serán actores y representantes de sus oficinas.

Este video institucional, realizado por primera vez en la empresa, servirá también para el proceso de inducción de los nuevos colaboradores y

para que todas las oficinas retransmitan constantemente en pantallas ubicadas estratégicamente en todas las oficinas a nivel nacional.

Tiempo estimado de elaboración: pre producción (casting, redacción de guiones, preparación actores) / grabación / edición / post producción 2 meses

PRESUPUESTO: \$8.000,00 (honorarios producción video)

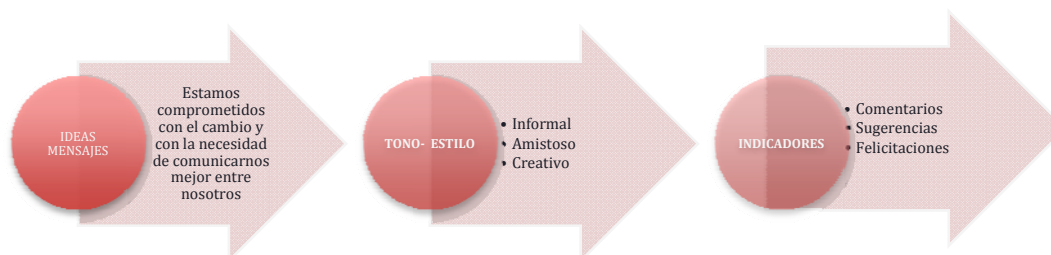


5. Todo el **equipo encargado** iniciará la implantación del cambio dando a conocer a todos los colaboradores, plantas y oficinas los principios acordados en la planificación.

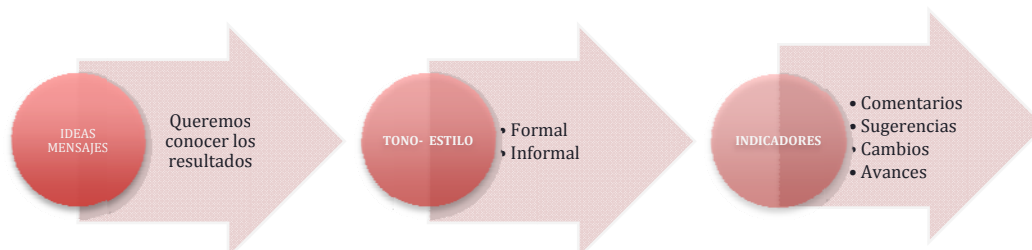
Para esto se usará la página la intranet, boletines de prensa además de videoconferencias con las diferentes oficinas, comunicados a través de Internet. La redacción de los documentos y noticias estarán a cargo de Directivos + DirCom.

Se tiene previsto comunicar en el lapso de un mes a partir de que se cuente con todo el manual.

PRESUPUESTO: \$500,00 (materiales básicos)



6. Deberá existir una retroalimentación al final de todo este proceso para evaluarlo. Se trabajará a través de todos los canales de comunicación que cuenta la empresa, y aprovechará las otras visitas que el DirCom hace a las diferentes plantas para evitar incurrir en gastos adicionales.



Objetivo de comunicación 3

Proponer canales de comunicación y mecanismos de participación que generen interés en el público interno con la finalidad de que todos reciban un mismo mensaje y se sientan miembros activos de la organización.

Público

- Técnicos, Obreros, Despachadores y Estibadores
- Analistas, Operadores, Vendedores, Auxiliares y Asistentes
- Contador, Tesorero, Auxiliares, Digitadores y Cajeros
- Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores

Referente a la organización, su proyecto y su recurso humano

Estrategia

Involucrar a los colaboradores de toda la organización en proyectos empresariales brindando espacios de aprendizaje, esparcimiento e integración.

Acciones

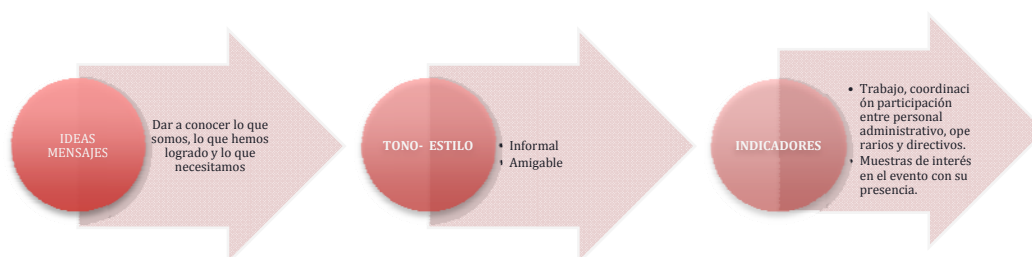
Desarrollar acciones de acercamiento e involucramiento en cada oficina simultáneamente con la oficina matriz, para dar a conocer el nuevo proyecto comunicacional de Moderna Alimentos S.A. con la finalidad de que todos lo apoyen.

Evento de dos horas de duración en un auditorio o espacio apropiado para promocionar el video institucional de la empresa.

Los Directivos hablarán de la nueva imagen y cultura corporativa de Moderna Alimentos S.A. logros alcanzados y se hará una invitación especial a todos para que aprendamos a comunicarnos mejor y apoyemos la gestión del DirCom.

Se tiene previsto enviar invitaciones físicas para que asistan al evento. Esto ayudará a que los trabajadores y la oficina en general se organice con suficiente anticipación para que acuda al evento y además se sientan comprometidos y tomados en cuenta.

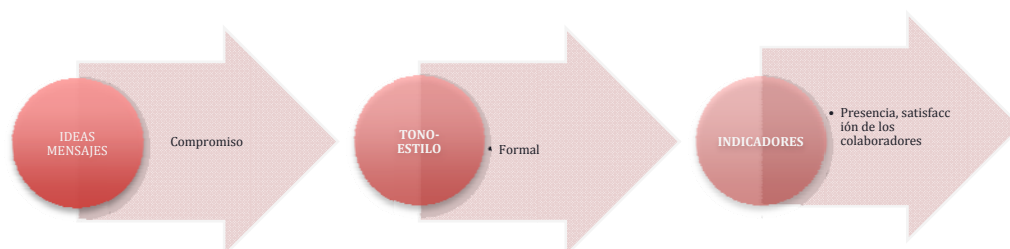
PRESUPUESTO: \$250,00 (elaboración de invitaciones).



Referente al recurso humano y ámbito comunicacional

Acciones

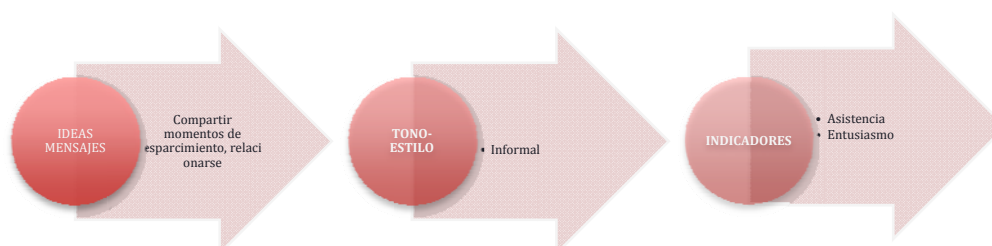
1. Comprometer a los directivos su presencia en los eventos anuales más relevantes (navidad, paseo anual) apoyándonos en los resultados de las encuestas que reflejan que la mayoría de los colaboradores sugieren su participación.



2. Organización de un paseo anual cuyos invitados serán todos los trabajadores con sus familias a una mañana deportiva en cada una de las oficinas a nivel nacional.

El evento estará a cargo de los directivos de cada seccional, su personal administrativo y voluntarios bajo la supervisión de la Dirección de Gestión Humana.

PRESUPUESTO: \$3.000,00 (comida en cada planta)



Referente al ámbito comunicacional

Acciones

1. Elaboración de una revista informativa trimestral que de a conocer las actividades trascendentales de cada planta, con artículos enviados por el personal, información de los directivos hacia el público interno y un espacio de amenidades. Fotografías de apoyo, buzón de sugerencia y comentarios.

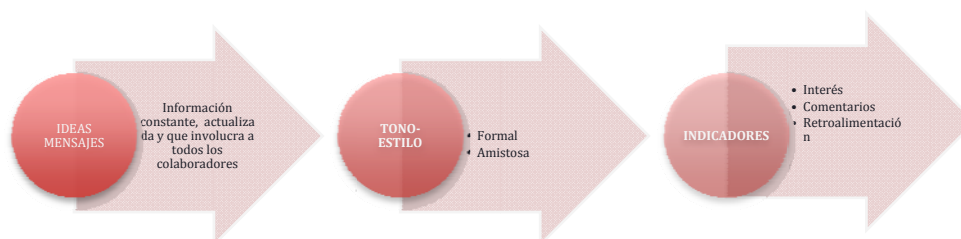
Todo el personal puede involucrarse sin embargo el DirCom como Jefe de Redacción manejará el contenido de la misma.

Consideramos esta acción positiva para la organización ya que una revista es una herramienta que agrupa información ampliada de temas que se pretende destacar. Por otra parte y considerando que los tres principales canales (cartelera, correos electrónicos y reuniones) que se usan actualmente en la organización no son suficientes tal como lo muestran los resultados hemos aprovechado

la sugerencia de los encuestados que señalaron a los boletines informativos como una cuarta opción.

Es decir existe la necesidad de manejar un medio escrito, por lo tanto, creemos que la mejor opción es una revista institucional que es en definitiva más completa, mejor elaborado y va acorde al nivel de la institución con la que se está trabajando, por eso el diseño (fotografías, diagramación, material) también debe seguir los mismos parámetros.

Otro aspecto que vale la pena destacar es que los canales más usados en la empresa no son manejados por todos los trabajadores como sucede con los operarios o personal de bodega. Una revista en estos y en todos los casos acompaña al colaborador a cualquier lugar donde vaya e incluso llega a manos de sus familiares, involucrándonos también en esta red de comunicación.



5.5.1. Cronograma

Objetivo 1

ACTIVIDADES	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 201	May 2013	Jun 2013	Jul 2013	Ago 2013	Set 2013
	3											
Contratar capacitación externa para los niveles directivos de la empresa												
Contratación de un DirCom para Dpto. Comunicación Quito												
Contratación de dos asistentes de comunicación regionales												
Reuniones Directivos Seccionales + DirCom para relacionarse con toda la organización												
DirCom+RRHH +Sistemas para inaugurar la intranet												
Inauguración de la intranet												
Brainstorming y storytelling entre DirCom, Directivos y colaboradores por regiones												

Objetivo 3

ACTIVIDADES	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 2013	May 2013	Jun 2013	Jul 2013	Ago 2013	Set 2013
Lanzamiento del video institucional												
Reunión con directivos para comprometerlos con su presencia en festividades												
Mañana deportiva a propósito de la navidad trabajadores y sus familias												
Elaboración de revista institucional												

En estos tres cronogramas hemos concentrado las actividades más relevantes planteadas en las estrategias-acciones de la propuesta de comunicación considerando la temporalidad de un año promedio, pensando iniciar con el proceso de cambio en la organización seleccionada a partir de octubre de 2012.

5.5.2. Presupuesto

ACTIVIDAD	CANTIDAD	GASTOS ÚNICOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Capacitación externa directivos: 1) Concientizarlos sobre la importancia de la comunicación interna en la organización.	1 taller	6.400,00	6.000,00	6.400,00
Capacitación externa directivos: 2) Especializarlos en su rol de portavoces con talleres en donde se trabaje las habilidades de comunicación	1 taller	15.000,00	6.000,00	15.000,00
Contratación de un DirCom para Dpto. Comunicación Quito	Desde Octubre 2012		3.000,00	36.000,00
Contratación de dos asistentes de comunicación regionales	Desde Enero 2013		2.000,00	24.000,00
Reuniones Directivos Seccionales + DirCom para relacionarse con toda la organización	PRIMER SEMESTRE: 1 c/mes		300,00	1.800,00
Reuniones Directivos Seccionales + DirCom para relacionarse con toda la organización	SEGUNDO SEMESTRE: 1 c/ 2 meses		300,00	900,00
Reunión DirCom + RRHH + Sistemas para inaugurar la intranet				
Inauguración de la intranet	Dos semanas	2.000,00		2.000,00
Brainstorming y storytelling / viáticos DirCom	6 sesiones c/ semestre	125,00		1.500,00
Brainstorming y storytelling / organización del evento	6 sesiones c/ semestre	500,00		3.000,00
FASE 1: Constitución equipo encargado / replantear la identidad corporativa	1 organización del evento	1.000,00		1.000,00
FASE 2: Diagnóstico cultural de la empresa	1 evento	1.000,00		1.000,00
FASE 3: Socialización de nueva cultura corporativa	1 evento	1.000,00		1.000,00
Producción de video institucional	2 meses	4.000,00		8.000,00
Comunicación e implementación de la nueva cultura corporativa	1 mes		500,00	500,00
Gira con directivos para difundir cultura corporativa	3 meses		1.000,00	3.000,00
Retroalimentación manejada por el DirCom	Constante			
Lanzamiento del video institucional		250		250
Reunión con directivos para comprometerlos con su presencia en festividades				
Mañana deportiva a propósito de la navidad	Cada planta	3.000,00		3.000,00
Elaboración de revista institucional	4		1.000,00	12.000,00
TOTAL		34.275,00	20.100,00	120.350,00

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

6.1. Ejes fundamentales de la estrategia de comunicación

El manejo correcto de la comunicación en todas las organizaciones debe ser prioritario más aún si ésta cuenta con una gran cantidad de trabajadores, muchos años de experiencia y una trayectoria importante en la sociedad en la que se desenvuelve. Por lo tanto, la presencia de un DirCom en casos como éstos se vuelve indispensable pues además de contribuir al mejoramiento continuo del negocio y de convertirse en un puente entre las tres áreas organizacionales influye notablemente en el comportamiento de las personas que la integran pues se convierte en su primer y principal soporte comunicacional.

Con su conocimiento, experiencia y atributos el DirCom está en la capacidad de planificar la comunicación y esto implica:

- Determinar qué políticas se deben comunicar en mayor y menor importancia, aunque todas deben ser cumplidas difundiéndolas en el manual de comunicación interna planteado.
- Definir claramente como se debe manejar la comunicación en la organización: Quien (emisor) + Qué (mensaje) + A Quién (colectivos a los que va dirigido) + Cuándo (tiempo y contexto) + Cómo (canal). De esta manera se logrará un orden y además que los mensajes desde su origen, se canalicen de manera exitosa y comuniquen de la manera esperada. Punto que va de la mano con los dos objetivos específicos que involucran a las autoridades de la organización a desarrollar una relación más participativa, organizada y de retroalimentación constante con los colaboradores apoyados en un plan de comunicación previamente desarrollado por un grupo seleccionado (manual de comunicación interna).

- Determinar activos y pasivos comunicacionales es decir priorizar y especificar los principales argumentos y mensajes que se quieren difundir.
- Estructurar políticas de comunicación y definir voceros institucionales.
- Supervisión de la imagen de la empresa y cómo es proyectada hacia su público interno.
- Acorde con el objetivo de proponer canales de comunicación y mecanismos de participación; establecer herramientas efectivas (video institucional, intranet actualizada constantemente, boletín informativo, mantenimiento de cartelera, instalación de buzones de sugerencias).
- Participación constante del DIRCOM en reuniones de planificación estratégica del negocio y apoyo de las distintas jefaturas hacia el área de comunicación.

6.2. Recomendaciones

- Determinar el objetivo de lo que se quiere conseguir con la comunicación. No hacerlo dificulta el proceso y la elección del emisor, del mensaje e incluso del canal adecuado.
- Los trabajadores se sienten informados cuando saben cómo va su empresa. Es clave comunicar la estrategia del negocio, resultados y proyectos a futuro, de lo contrario no se sentirán comprometidos y acabarán desmotivados o desvinculados. ¿Quién lo debe hacer? El Presidente o los Jefes Directos
- Trabajar con los activos intangibles de la empresa (identidad, cultura, imagen, comunicación, reputación, conocimiento, etc.).
- Emplear la comunicación como una herramienta que permita a cada actor social de Moderna Alimentos S.A. mantener un diálogo permanente con sus distintos grupos de interés.
- Implementar una columna vertebral de comunicación con los tópicos más importantes que todos deben conocer.

- Posicionar el manejo de una comunicación efectiva con todos sus atributos en los directivos y colaboradores en general.
- Nombrar gestores de comunicación en cada departamento responsable de estar en constante coordinación con el DirCom y el Departamento de Comunicación.
- Asegurar el proceso y una buena metodología que sirva para casi todas las ocasiones para que los mensajes lleguen sin interferencias.
- Cuando se difunden mensajes escritos trabajar con titulares, frases cortas, claras y precisas no con varios párrafos ni grandes documentos que confunden a las personas y desmotivan a la lectura.
- Los directivos, jefes y supervisores deben fomentar la transparencia, ser proactivos y no crear expectativas que no se pueden cumplir.
- Es importante tener un plan de comunicación interna alineado con la estrategia de la compañía y con Gestión Humana. No se puede comunicar todo porque la sobre-información hace que los mensajes pierdan efectividad. Se debe priorizar en función de su importancia.
- En una empresa grande se debe dividir a toda la plantilla en colectivos y diseñar los canales por los que se puede llegar a cada grupo.
- Analizar la audiencia y establecer relaciones entre los individuos según el conocimiento que tengan de las herramientas, así se podrán diseñar los procesos.
- Utilizar los canales adecuadamente y en el momento correcto.
- Analizar el contexto en el que se transmite el mensaje: crisis, fusión, crecimiento, incertidumbre.
- Medir la efectividad de los canales de comunicación.

Sin duda, aplicar todas estas recomendaciones ayudará a generar ese sentido de pertenencia y empoderamiento que estamos buscando sientan los empleados de Moderna Alimentos S.A.

La propuesta de plan de comunicación interna planteada incidirá positivamente en la productividad, clima laboral y en el fortalecimiento de los conocimientos y

competencias de todos y cada uno de los empleados para consolidar la cultura corporativa en el público interno.

Es un trabajo de todos, que inicia con la concientización de los líderes accionarios, altos ejecutivos, mandos medios y por supuesto el personal en general, y que requiere del uso de canales comunicativos viables y cuya efectividad debe ser validada constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Allayre, A. y Firsirotu, E. (1982). *Cultura organizacional*. Colombia: Legis Editores S.A.

Caldevilla Domínguez, D. (2010). *Informe de investigación Claves de la Comunicación Interna como sistema de gestión empresarial actual*. Madrid, España.

Costa, J. (2005). Libro Master Dircom: los profesores tienen la palabra. Madrid, España: Universidad de Medellín y Aldea Global.

García Jimenez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Grunig, E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Lebel, M.F. y Lebel, P. (1995). *Organizar la comunicación interna*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Moles, A. (1978). *Sociodinámica de la Cultura*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Monsalve, C. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila.

Pascale, W. (1992). *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Schein, E. (1989). *Psicología de la Organización*. México D.F., México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España : Ediciones Pirámide.

Villardón, J.L. (2004). *Introducción a la inferencia estadística: muestreo y estimación puntual y por intervalos*. Salamanca, España: Departamento de Estadística – Universidad de Salamanca.

Material Académico Maestría de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (DirCom)

Bosovsky, G.(2010) *Material teórico Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global*. Quito, Ecuador: UDLA

Buenaventura, M. (2009). *Material teórico Comunicación Institucional y Liderazgo*. Quito, Ecuador: UDLA

Hernández, A. (2010). *Material teórico Management y Habilidades Directivas, Dossier Cultura Corporativa*. Quito, Ecuador: UDLA

Losada, J. (2010). *Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito, Ecuador: UDLA

Manucci, M. (2010). *Material teórico Estrategia, Táctica y Acción*. Quito, Ecuador: UDLA

Pizzolante, Í. (2011). *Material teórico Ética, gobierno Corporativo y Compromiso Social*. Quito, Ecuador: UDLA

Vásquez, M. (2008). *Material teórico Cultura y Clima Organizacional*. Quito, Ecuador: UDLA

Seminarios presenciales

Aljure, A. (2011). *Seminario de Planeación Estratégica de la Comunicación* dictado en la Universidad de las Américas (UDLA). Quito, Ecuador.

Bosovsky, G. (2010). *Seminario Auditoría de Imagen*, dictado en la Universidad de las Américas (UDLA). Quito, Ecuador.

Artículos

Cañedo, R. (2007). *Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia*. Recuperado el 29 de mayo de 2012 de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.html

Braun, H. (2010). *El resurgimiento del trigo en el Ecuador*. Recuperado el 27 de marzo de 2012 de <http://www.cimmyt.org/es/boletin/231-2010/872-ecuadors-wheat-awakening>

Galeano, C. (1997). *Modelos de Comunicación*. Recuperado el 02 de abril de 2012 de http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=modelos+de+comunicacion&btnG=Buscar&lr=&as_ylo=&as_vis=0

Periódico digital Hoy.com.ec. (2007). *Producción de trigo no cubre la demanda local*. Recuperado el 27 de marzo de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/produccion-de-trigo-no-cubre-la-demanda-local-279914.html>

Pinillos, A. (n.d.). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Recuperado el 02 de abril de 2012 de http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf

Varas, J. (2008). *Importancia del cultivo de trigo en el Ecuador*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de

<file:///Users/GiselTeran/Desktop/TESIS/Importancia%20del%20cultivo%20del%20trigo%20en%20Ecuador%20-%20MAY.%2008,%202008%20-%20Cartas%20al%20Director%20-%20Historicos%20-%20EL%20.webarchive>

Páginas WEB

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). (2011). Programa Nacional de Cereales. Recuperado el 01 de abril de 2012 de http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=130

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). (2011). Programa Nacional de Cereales. Recuperado el 20 de marzo de 2012 de http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=17:cereales&catid=6:programas&Itemid=12

Revistas

Noguera, J. (2005). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Revista SpheraPública. 005, 363-365

ANEXOS

Anexo No. 1**Diagnóstico comunicacional de la empresa.**

Quito, ____ de Agosto de 2012

Estimado Colaborador:

Después de saludarle, deseo invitarle a responder el presente cuestionario de 33 preguntas

Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre el Manejo de la Comunicación en la empresa donde usted labora así como la afinidad que usted mantiene con la misma. Los resultados de esta encuesta nos permitirá evaluar y buscar herramientas efectivas de comunicación para optimizar todos los procesos que se llevan a cabo en MODERNA ALIMENTOS S.A.

Agradezco su tiempo y colaboración.

CUESTIONARIO**1. Sobre la organización y su proyecto:**

1.1. Escriba cuál es la misión de Moderna Alimentos S.A.

1.2. Escriba cuál es la visión de Moderna Alimentos S.A.

1.3. Escriba cuál son los valores de Moderna Alimentos S.A.

2. Sobre la responsabilidad de la organización y su factor diferencial:

2.1. ¿Cómo siente a su empresa dentro de la sociedad ecuatoriana?

() Importante

- Normal
- Pasa desapercibida

2.2. ¿Qué es lo que hace diferente a Moderna Alimentos S.A. de todas las otras empresas de su género?

- Sus productos
- Sus colaboradores
- Su historia
- Sus directivos
- Ninguno

2.3. ¿Influye en su bienestar personal el trabajar en la empresa de alimentos más importante del país?

- Si
- No
- Me da igual

3. Sobre su Recurso Humano:

3.1. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Moderna Alimentos S.A.?

- Muy orgulloso
- Lo Normal
- Poco orgulloso
- Nada orgulloso

3.2. ¿Se siente integrado en su empresa?.

- Si
- No
- Ocasionalmente

3.3. ¿Considera usted que en su empresa se trabaja en equipo?

- Si
- No
- Ocasionalmente

3.4. ¿Le gustaría que la empresa organice más actividades que permitan conocer a sus compañeros de trabajo de otros departamentos?

- Si
- No
- Me es indiferente

3.5. ¿Cree que es importante conocer las oficinas ubicadas en otras ciudades para desempeñar mejor su trabajo?

- Muy importante
- Poco importante
- No es importante

3.6. ¿Siente usted que su empresa se preocupa de su bienestar físico, mental y social?

- Si
- No
- Ocasionalmente

3.7. ¿Y por el de su familia?

- Si
- No
- Ocasionalmente

3.8. ¿Le gustaría que su empresa organice alguna actividad a la que se invite a todos los miembros de su familia para compartir y disipar entre todos?

- Si
- No
- Me es indiferente

3.9. ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores?

- Si

- No
- Ocasionalmente

3.10. ¿Cree usted que la actitud de sus jefes o directivos influye en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

- Si
- No
- Me da igual

3.11. ¿Tiene usted conocimiento sobre los cambios y fusiones que se han dado en Moderna Alimentos en los últimos diez años?

- a: Bastante
- b: Lo suficiente
- c: Poco
- d: Nada

Si contestó a) en la pregunta anterior, responda las siguientes tres preguntas, en caso contrario, sáltese al punto 4.

3.12. ¿Cree usted que las fusiones que se han dado han sido beneficiosas para la empresa y sus colaboradores?

- Si
- No

3.13. Las fusiones que se han dado en su empresa le han generado a usted

- estabilidad
- inestabilidad
- No le ha influido en este sentido

3.14. Si le ha generado estabilidad o inestabilidad, estas ha sido en el ámbito

- Profesional
- Económico

- Emocional
 - Otro, especifique
-

4. Sobre su ámbito comunicacional:

4.1. ¿Cómo se comunica la empresa con usted?

- Boletines informativos
 - Carteleras
 - Reuniones
 - Correos electrónicos
 - Intranet
 - Chismes, rumores
 - Otros, especifique
-

4.2. ¿Considera que la empresa comunica a sus colaboradores los logros alcanzados?

- Si
- No
- Ocasionalmente

4.3. ¿La comunicación interna llega de manera oportuna a los colaboradores?

- Si
- No
- Ocasionalmente

4.4. El nivel de claridad y comprensión de los mensajes sobre las actividades que debe realizar es:

- Alto
- Mediano
- Bajo

4.5.¿Existe algún mecanismo dentro de su empresa para que usted dé a conocer lo que piensa, sus comentarios y/o sugerencias?

4.6. Se comunican los directivos con usted a través de

- Boletines informativos
- Carteleras
- Reuniones
- Correos electrónicos
- Intranet
- Otros, especifique

4.7.¿Qué actividades se celebran regularmente dentro de Moderna Alimentos S.A. para motivar a sus empleados?

- Cumpleaños
- Fiestas Decembrinas
- Fechas especiales (día de la mujer, día de la secretaria, día del trabajador...)
- Otros, especifique

4.8.¿Le gustaría que los directivos se encuentren presentes en las fiestas y celebraciones que realiza su empresa?

- Si
- No
- Me es indiferente

4.9.¿Le gustaría que los festejos y actividades recreativas sean las mismas en todas las oficinas o que en cada una se organice lo que más convenga a cada planta?

- Deberían ser las mismas en toda la empresa

En cada planta debería organizarse la que más convenga a todos

4.10. A este tipo de actividades usted asiste por...

- Deseos de compartir con mis compañeros y disfrutar del festejo
- Deseos de compartir con mis jefes
- Porque me siento obligado
- Porque me siento comprometido
- No asisto

4.11. ¿Cuáles considera usted que son las principales barreras para que exista una mejor comunicación en su empresa?

- Falta de organización
 - Falta de interés por parte de los directivos
 - Falta de interés por parte de los empleados
 - Falta de canales de comunicación
 - Falta de una persona experta que maneje la comunicación
 - Otros, especifique
-

4.12. ¿Considera usted que su empresa necesita tener un plan definido de comunicación que integre a todos los colaboradores?

- Si
- No
- Me es indiferente

4.13. ¿Cuál considera usted que es el mejor mecanismo para recibir información?

- Boletines informativos
- Carteleras
- Reuniones
- Correos electrónicos
- Intranet

() Chismes, rumores

() Otros, especifique

Observaciones del Encuestado:

Gracias por su colaboración,

Gisel Terán T.

ASESORA EXTERNA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Anexo No. 2

Resultados Cajabamba (Archivo CD "Anexos")

Anexo No. 3

Resultados Calderón (Archivo CD "Anexos")

Anexo No. 4

Resultados Quito (Archivo CD "Anexos")

Anexo No. 5

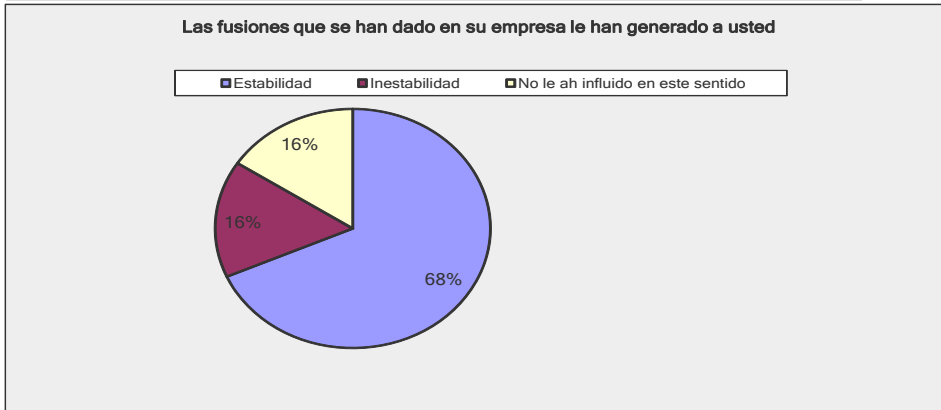
Resultados consolidados (Archivo CD "Anexos")

Anexo No. 6

Resultados preguntas 3.12.-3.13.-3.14. (Archivo CD "Anexos")

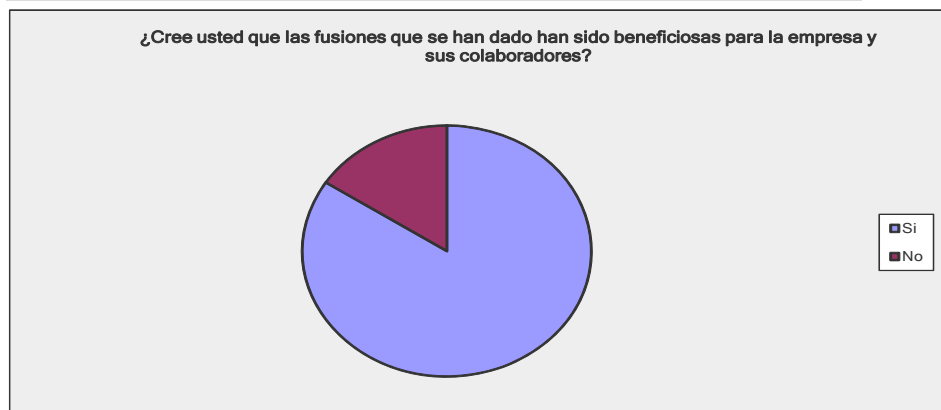
Encuesta en caso de Responder la pregunta de conocimiento de la historia de la empresa

Las fusiones que se han dado en su empresa le han generado a usted		
Opciones de respuesta	Porcentaje	Numero de respuestas
Estabilidad	68,4%	13
Inestabilidad	15,8%	3
No le ah influido en este sentido	15,8%	3
Respuestas	19	19
Sin responder	2	2



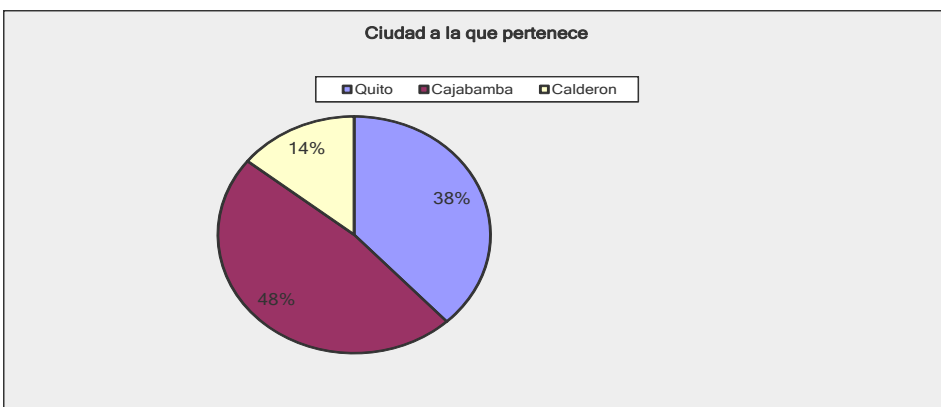
¿Cree usted que las fusiones que se han dado han sido beneficiosas para la empresa y sus colaboradores?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Numero de respuestas
Si	84,2%	16
No	15,8%	3
Respuestas	19	19
Sin responder	2	2



Ciudad a la que pertenece

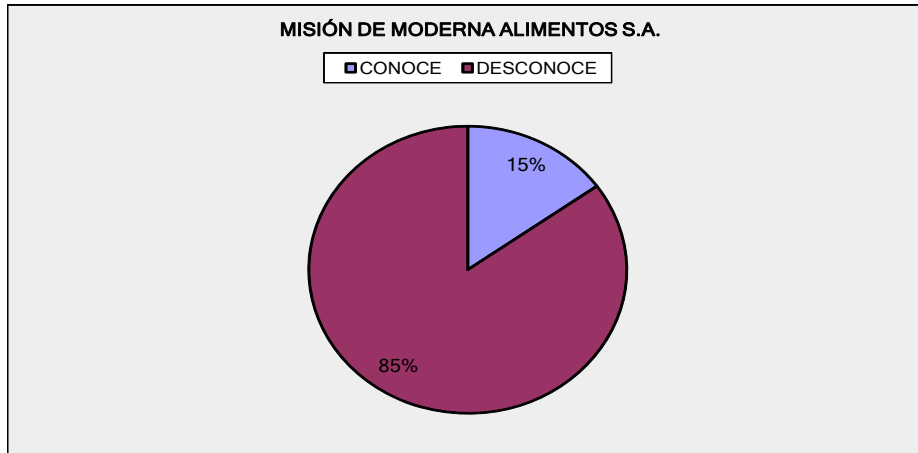
Opciones de respuestas	Porcentajes	Numero de respuestas
Quito	38,1%	8
Cajabamba	47,6%	10
Calderon	14,3%	3
Respuestas	21	21
Sin responder	0	0



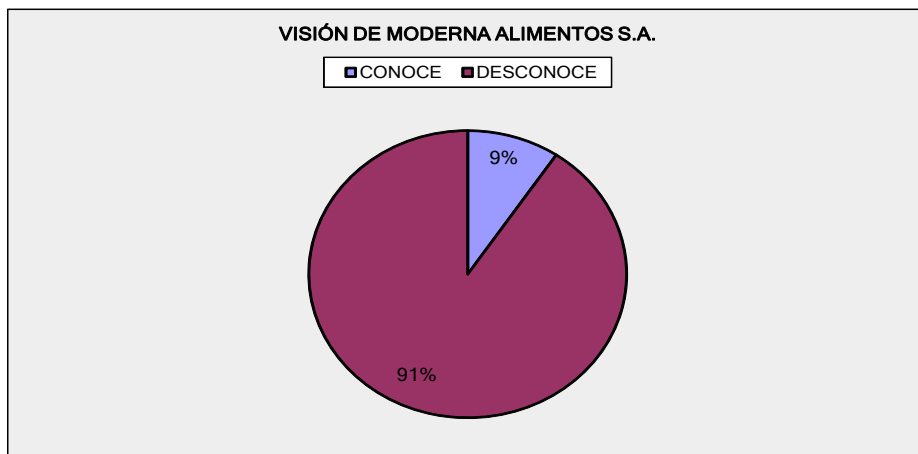
Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

Resultados de Cajabamba

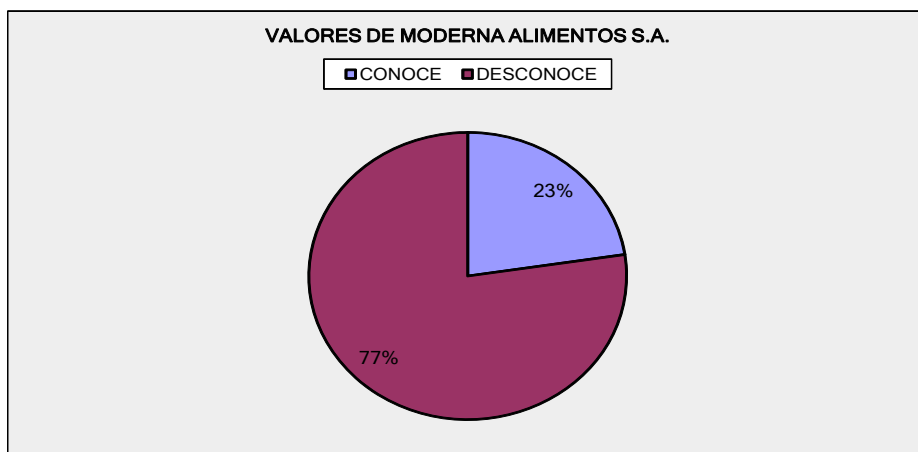
MISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	15,1%	8
DESCONOCE	84,9%	45
Repuestas		53



VISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	9,4%	5
DESCONOCE	90,6%	48
Repuestas		53

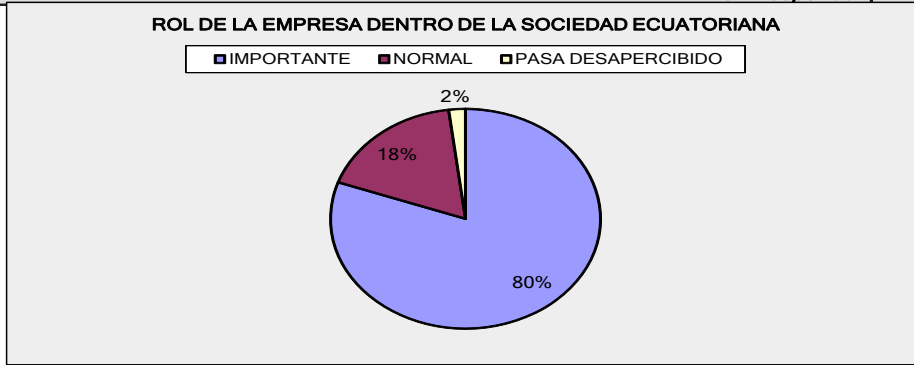


VALORES DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	22,6%	12
DESCONOCE	77,4%	41
Repuestas		53

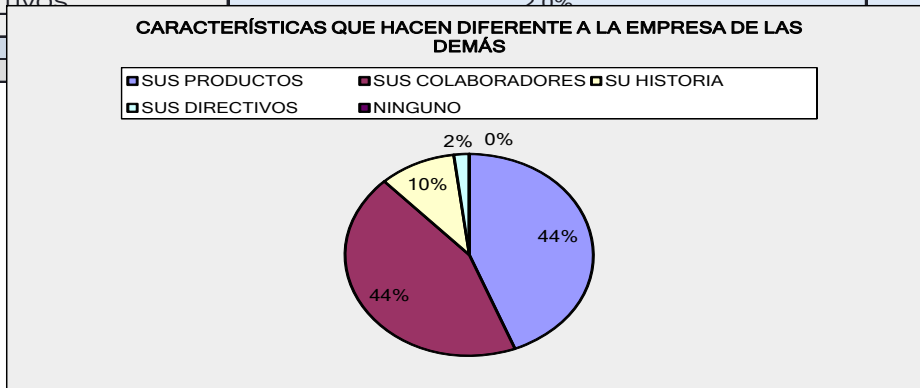


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

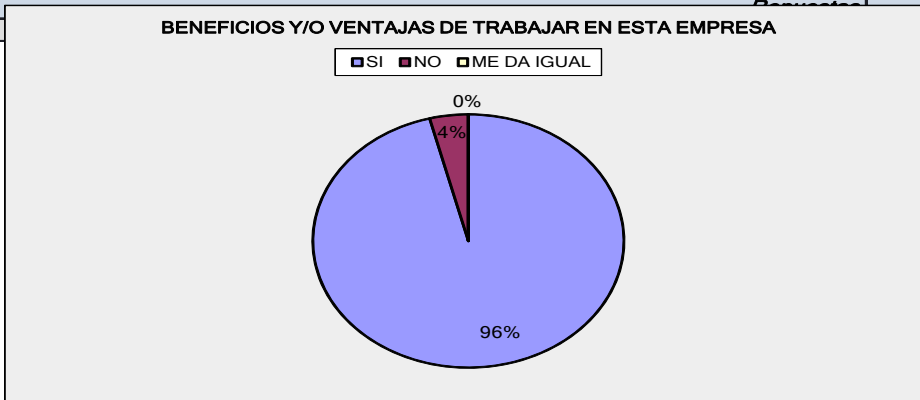
ROL DE LA EMPRESA DENTRO DE LA SOCIEDAD ECUATORIANA		
	Porcentaje	Total de personas
IMPORTANTE	80,4%	41
NORMAL	17,6%	9
PASA DESAPERCIBIDO	2,0%	1
<i>Repuestas Sin responder</i>		51
		2



CARACTERÍSTICAS QUE HACEN DIFERENTE A LA EMPRESA DE LAS DEMÁS		
	Porcentaje	Total de personas
SUS PRODUCTOS	44,0%	22
SUS COLABORADORES	44,0%	22
SU HISTORIA	10,0%	5
SUS DIRECTIVOS	2,0%	1
NINGUNO		0
<i>Repuestas Sin responder</i>		50
		3

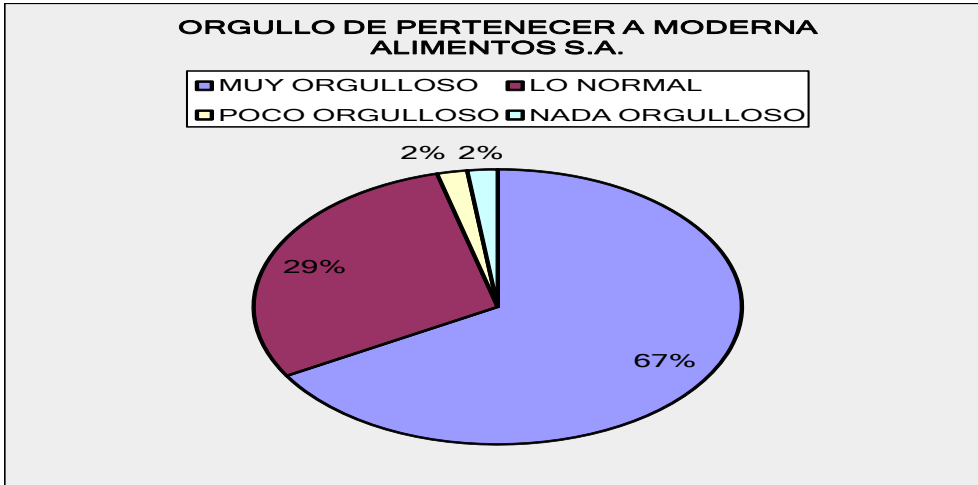


BENEFICIOS Y/O VENTAJAS DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de
SI	96,0%	48
NO	4,0%	2
ME DA IGUAL	0,0%	0
<i>Repuestas Sin responder</i>		50
		3

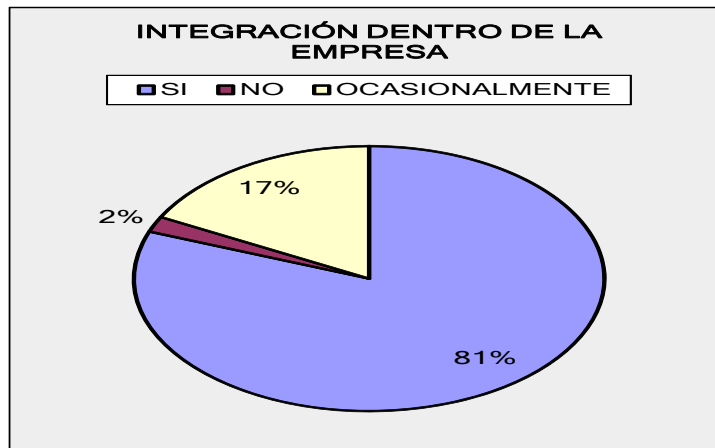


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

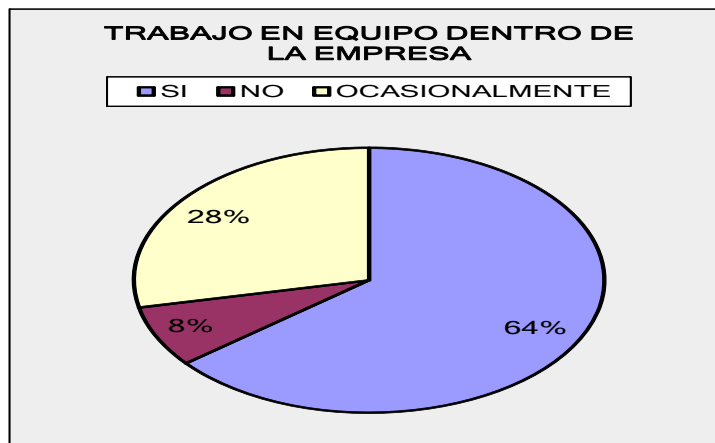
ORGULLO DE PERTENECER A MODERNA ALIMENTOS		
	Porcentaje	Total de personas
MUY ORGULLOSO	66,7%	34
LO NORMAL	29,4%	15
POCO ORGULLOSO	2,0%	1
NADA ORGULLOSO	2,0%	1
Repuestas		51
Sin responder		2



INTEGRACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	80,8%	42
NO	1,9%	1
OCASIONALMENTE	17,3%	9
Repuestas		52
Sin responder		1

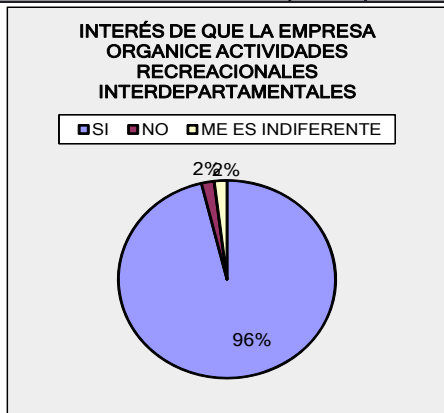


TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	64,2%	34
NO	7,5%	4
OCASIONALMENTE	28,3%	15
Repuestas		53
Sin responder		0

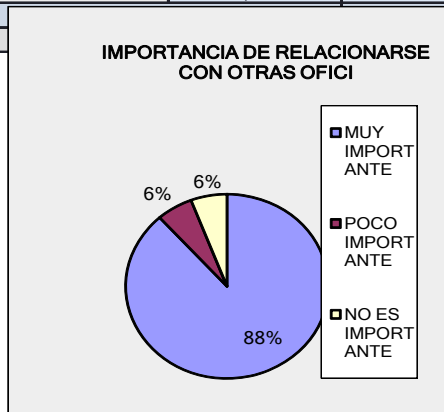


Diagnóstico comunicacional de Moderna

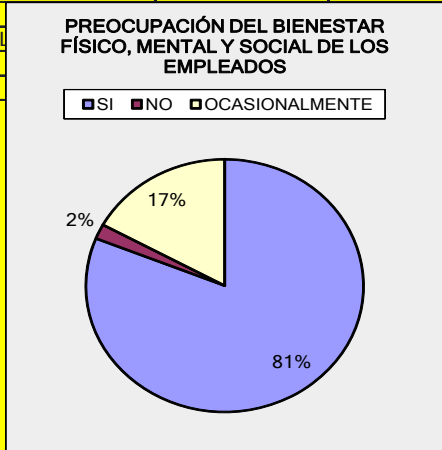
INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	96,2%	50
NO	1,9%	1
ME ES INDIFERENTE	1,9%	1
Repuestas		52
Sin responder		1



IMPORTANCIA DE RELACIONARSE CON OTRAS OFICINAS		
	Porcentaje	Total de personas
MUY IMPORTANTE	88,5%	46
POCO IMPORTANTE	5,8%	3
NO ES IMPORTANTE	5,8%	3
		52
		1

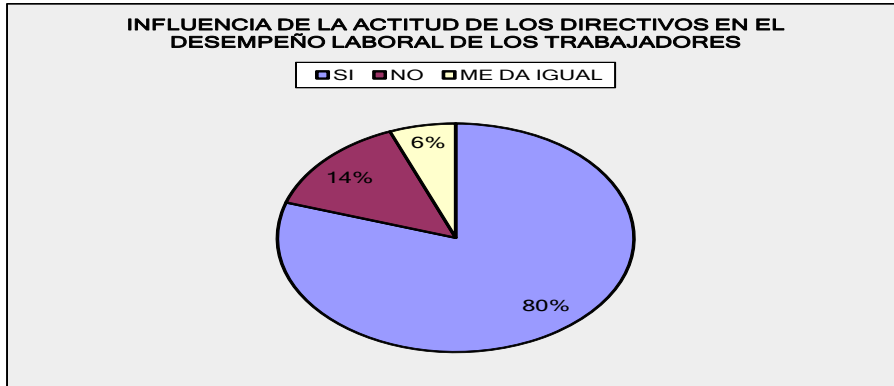


PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DE LOS EMPLEADOS		
	Porcentaje	Total de personas
SI	81,1%	43
NO		
OCASIONAL		
		53
		0

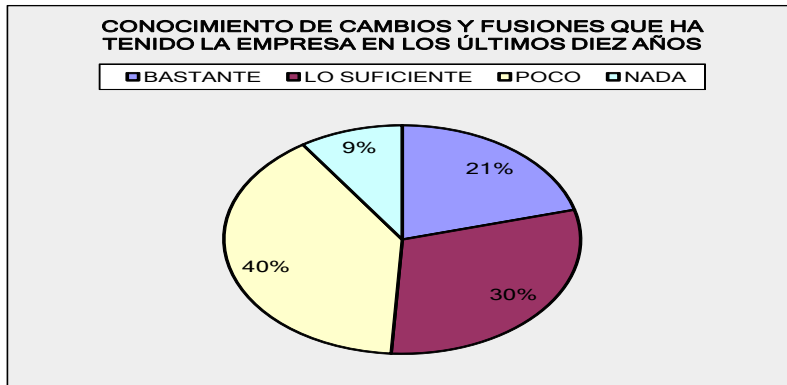


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

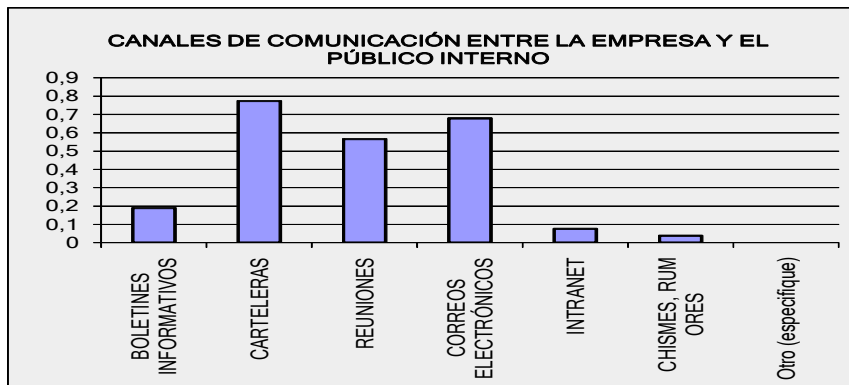
INFLUENCIA DE LA ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	80,0%	40
NO	14,0%	7
ME DA IGUAL	6,0%	3
Repuestas		50
Sin responder		3



CONOCIMIENTO DE CAMBIOS Y FUSIONES QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS		
	Porcentaje	Total de personas
BASTANTE	20,8%	11
LO SUFICIENTE	30,2%	16
POCO	39,6%	21
NADA	9,4%	5
Repuestas		53
Sin responder		0

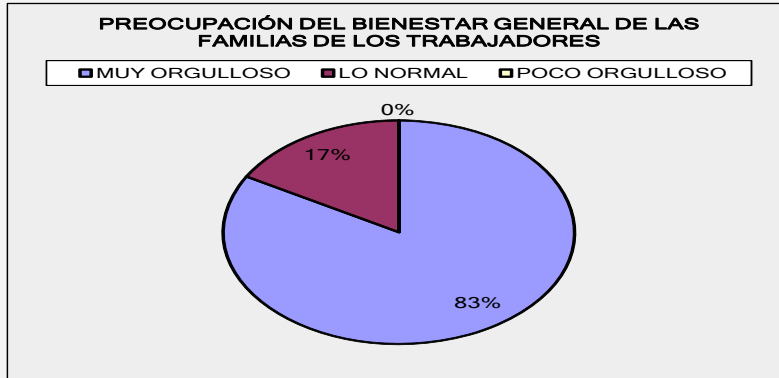


CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO INTERNO		
	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	18,9%	10
CARTELERAS	77,4%	41
REUNIONES	56,6%	30
CORREOS	67,9%	36
INTRANET	7,5%	4
CHISMES, RUMORES	3,8%	2
Otro (especifique)	0,0%	0
Repuestas		53
Sin responder		0

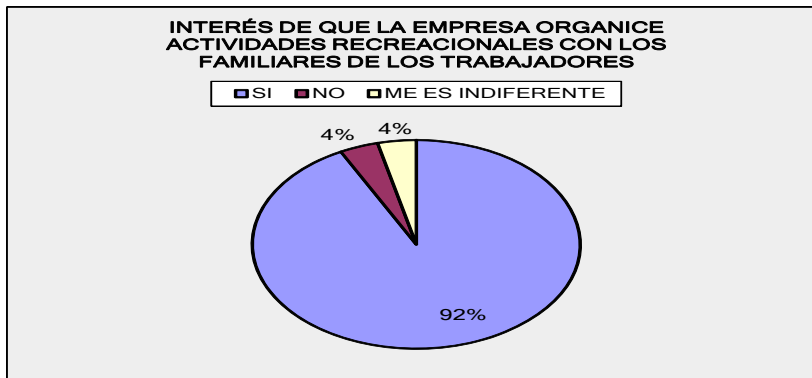


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

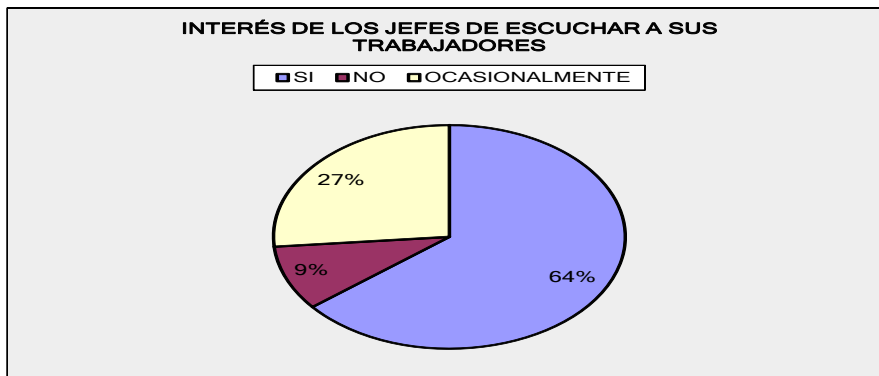
PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR GENERAL DE LAS		
	Porcentaje	Total de personas
SI	64,2%	34
NO	15,1%	8
OCASIONALMENTE	20,8%	11
Repuestas		53
Sin responder		0



INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES RECREACIONALES CON LOS FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	92,5%	49
NO	3,8%	2
ME ES INDIFERENTE	3,8%	2
Repuestas		53
Sin responder		0



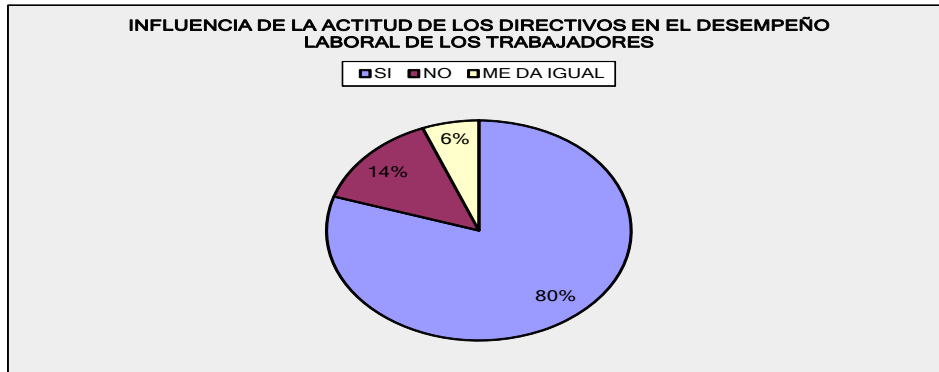
INTERÉS DE LOS JEFES DE ESCUCHAR A SUS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	64,2%	34
NO	9,4%	5
OCASIONALMENTE	26,4%	14
Repuestas		53
Sin responder		0



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

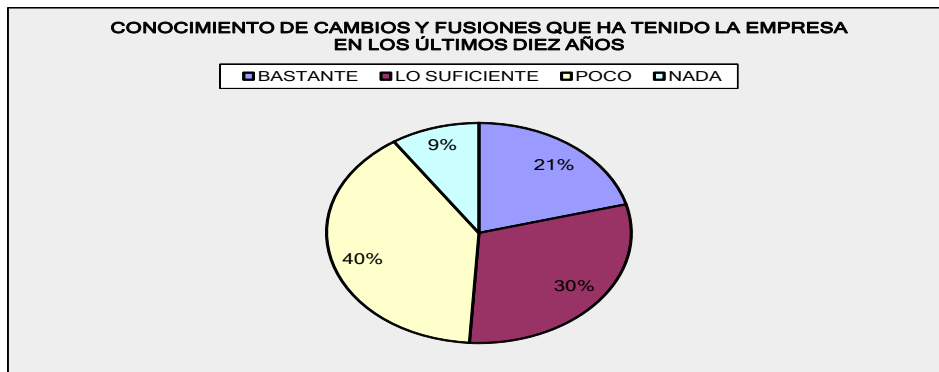
INFLUENCIA DE LA ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

	Porcentaje	Total de personas
SI	80,0%	40
NO	14,0%	7
ME DA IGUAL	6,0%	3
Repuestas		50
Sin responder		3



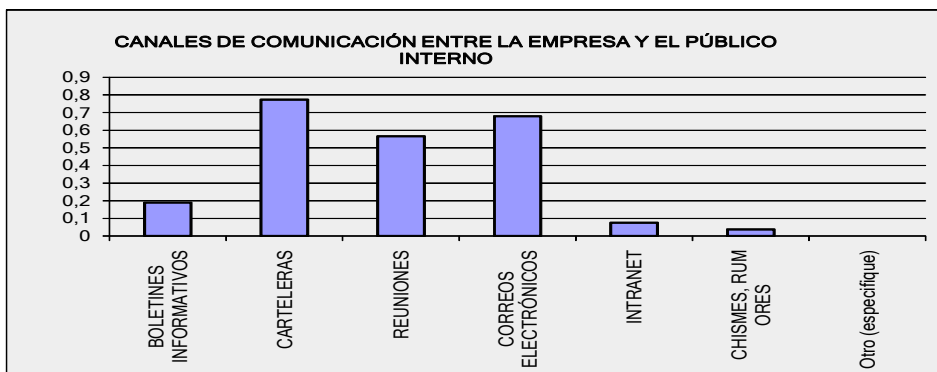
CONOCIMIENTO DE CAMBIOS Y FUSIONES QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

	Porcentaje	Total de personas
BASTANTE	20,8%	11
LO SUFICIENTE	30,2%	16
POCO	39,6%	21
NADA	9,4%	5
Repuestas		53
Sin responder		0



CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO INTERNO

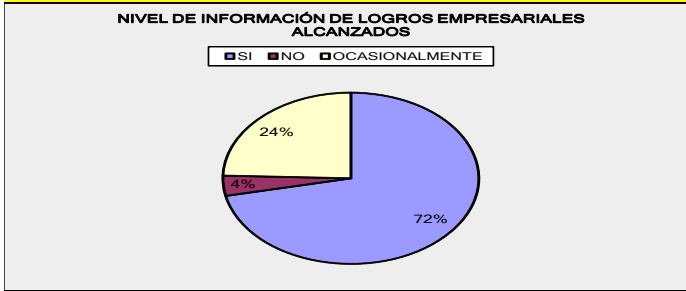
	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	18,9%	10
CARTELERAS	77,4%	41
REUNIONES	56,6%	30
CORREOS	67,9%	36
INTRANET	7,5%	4
CHISMES, RUMORES	3,8%	2
Otro (especifique)	0,0%	0
Repuestas		53
Sin responder		0



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

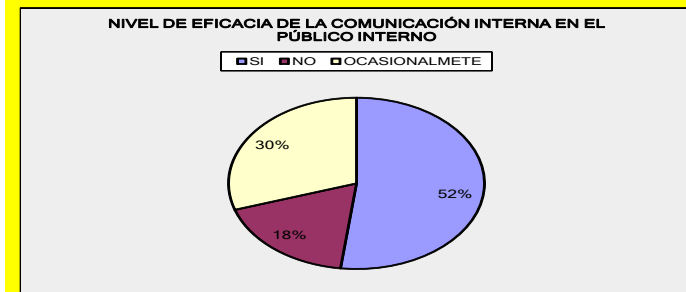
NIVEL DE INFORMACIÓN DE LOGROS EMPRESARIALES ALCANZADOS

	Porcentaje	Total de personas
SI	71,7%	38
NO	3,8%	2
OCASIONALMENTE	24,5%	13
Repuestas		53
Sin responder		0



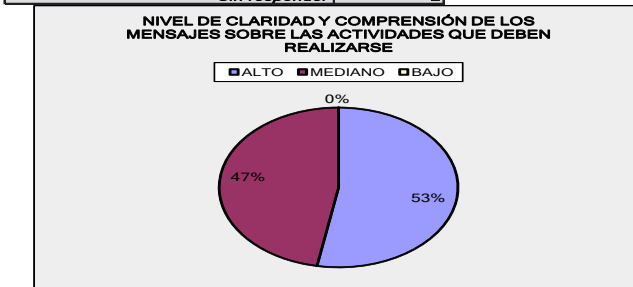
NIVEL DE EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PÚBLICO INTERNO

	Porcentaje	Total de personas
SI	52,0%	26
NO	18,0%	9
OCASIONALMETE	30,0%	15
Repuestas		50
Sin responder		3



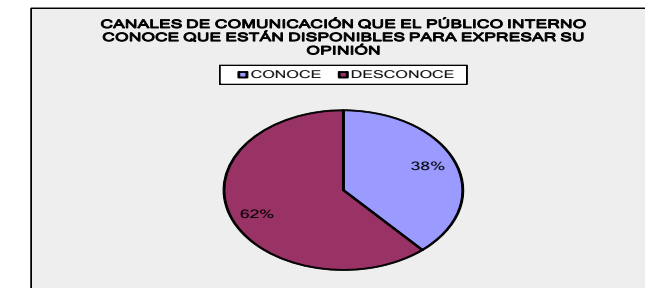
NIVEL DE CLARIDAD Y COMPRENSIÓN DE LOS MENSAJES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE

	Porcentaje	Total de personas
ALTO	52,9%	27
MEDIANO	47,1%	24
BAJO	0,0%	0
Repuestas		51
Sin responder		2



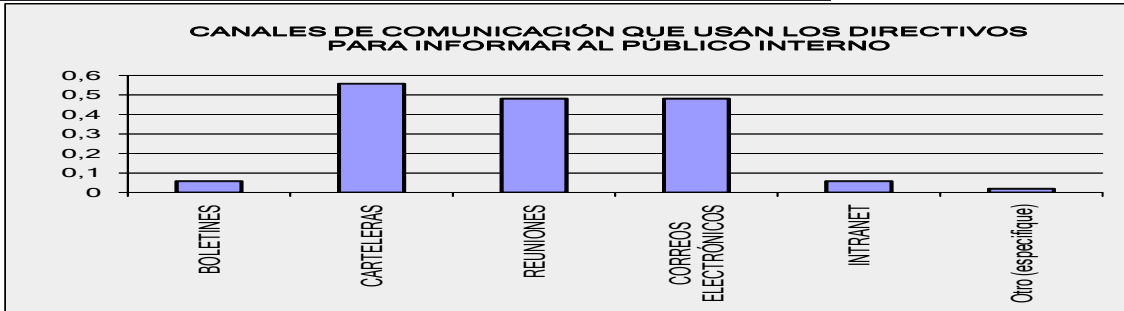
CANALES DE COMUNICACIÓN QUE EL PÚBLICO INTERNO CONOCE QUE ESTÁN DISPONIBLES PARA EXPRESAR SU OPINIÓN

	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	38,5%	20
DESCONOCE	61,5%	32
Repuestas		52
Sin responder		1

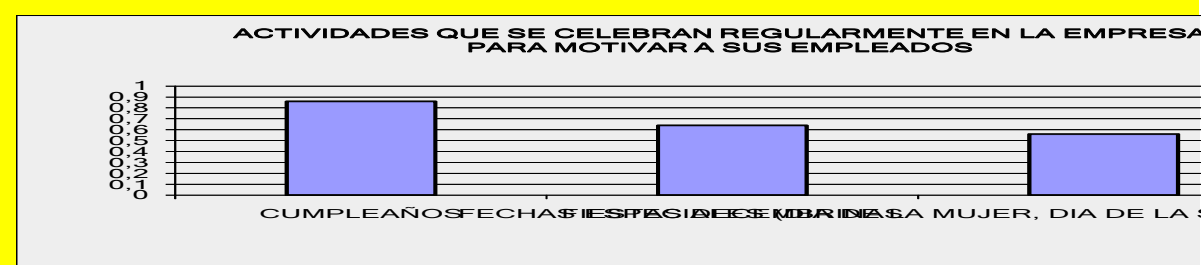


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

CANALES DE COMUNICACIÓN QUE USAN LOS DIRECTIVOS PARA INFORMAR AL PÚBLICO INTERNO		
	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	5,8%	3
CARTELERAS	55,8%	29
REUNIONES	48,1%	25
CORREOS ELECTRÓNICOS	48,1%	25
INTRANET	5,8%	3
Otro (especifique)	1,9%	1
Repuestas		52
Sin responder		1



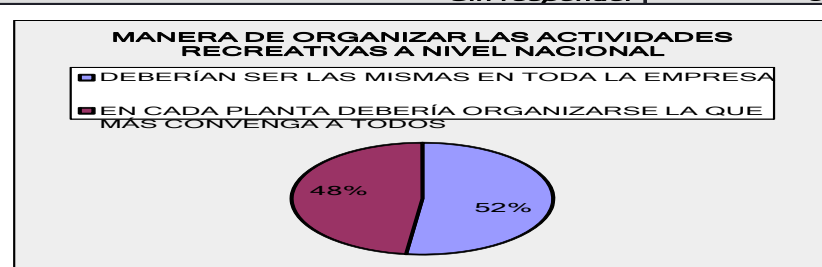
ACTIVIDADES QUE SE CELEBRAN REGULARMENTE EN LA EMPRESA PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS		
	Porcentaje	Total de personas
CUMPLEAÑOS	86,0%	43
FIESTAS DECEMBRINAS	64,0%	32
FECHAS ESPECIALES (DIA DE LA MUJER, DIA DE LA MADRE, DIA DE LA PATRIA)	56,0%	28
Otro (especifique)		1
Repuestas		50
Sin responder		3



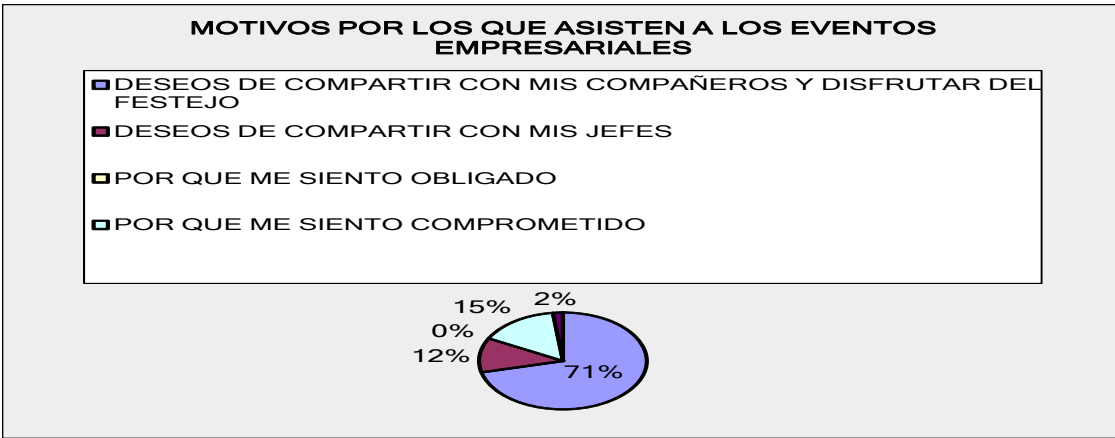
INTERÉS POR PARTE DEL PÚBLICO INTERNO DE LA PRESENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN ACTIVIDADES RECREATIVAS DE LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	92,2%	47
NO	2,0%	1
ME ES INDIFERENTE	5,9%	3
Repuestas		52
Sin responder		1



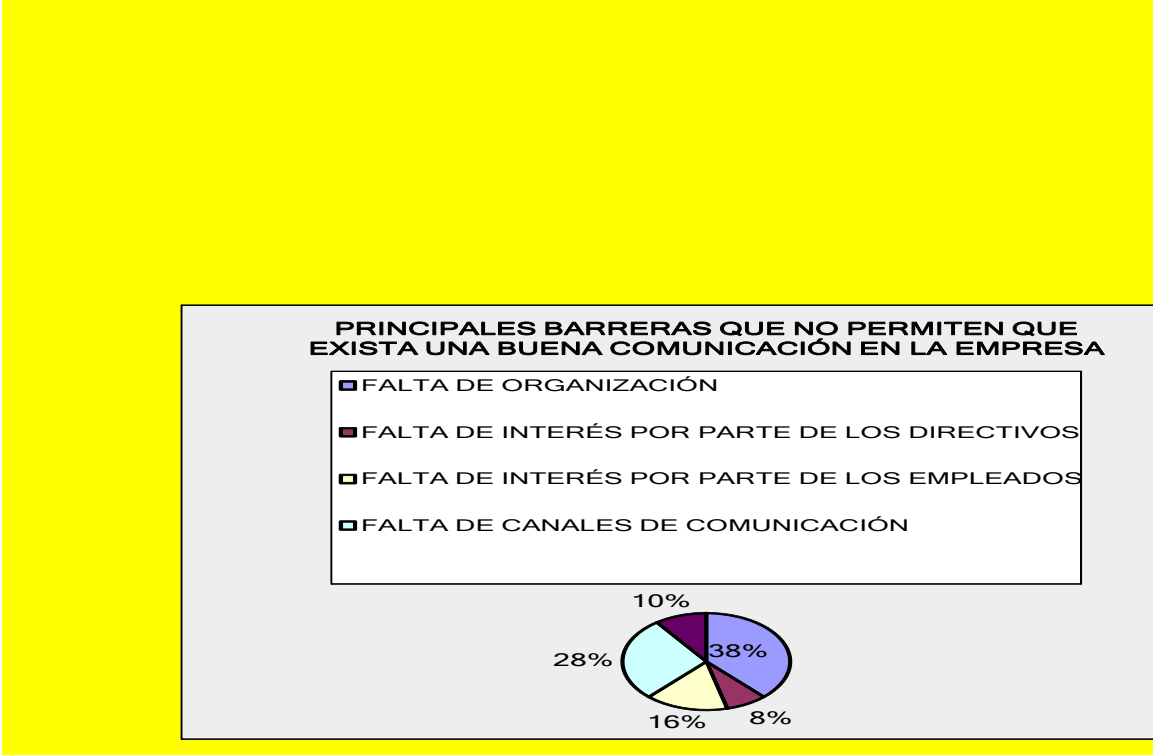
MANERA DE ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS A NIVEL NACIONAL		
	Porcentaje	Total de personas
DEBERÍAN SER LAS MISMAS EN TODA LA EMPRESA	52,0%	26
EN CADA PLANTA DEBERÍA ORGANIZARSE LA QUE MÁS CONVenga A TODOS	48,0%	24
Repuestas		50
Sin responder		3



MOTIVOS POR LOS QUE ASISTEN A LOS EVENTOS EMPRESARIALES		
	Porcentaje	Total de personas
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS	71,2%	37
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS JEFES	11,5%	6
POR QUE ME SIENTO OBLIGADO	0,0%	0
POR QUE ME SIENTO COMPROMETIDO	15,4%	8
NO ASISTO	1,9%	1
Repuestas		52
<i>Sin responder</i>		<i>1</i>



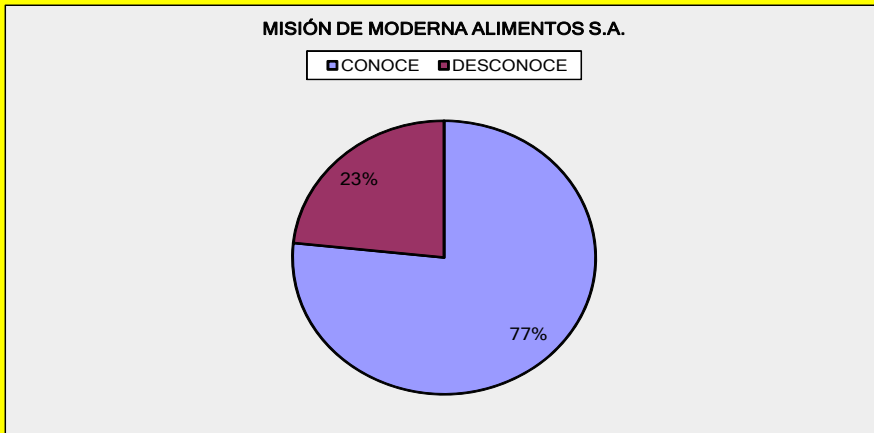
PRINCIPALES BARRERAS QUE NO PERMITEN QUE EXISTA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
FALTA DE ORGANIZACIÓN	38,0%	19
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	8,0%	4
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	16,0%	8
FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN	28,0%	14
FALTA DE UNA PERSONA EXPERTA QUE	10,0%	5
Otro (especifique)		0
Repuestas		50
<i>Sin responder</i>		<i>3</i>



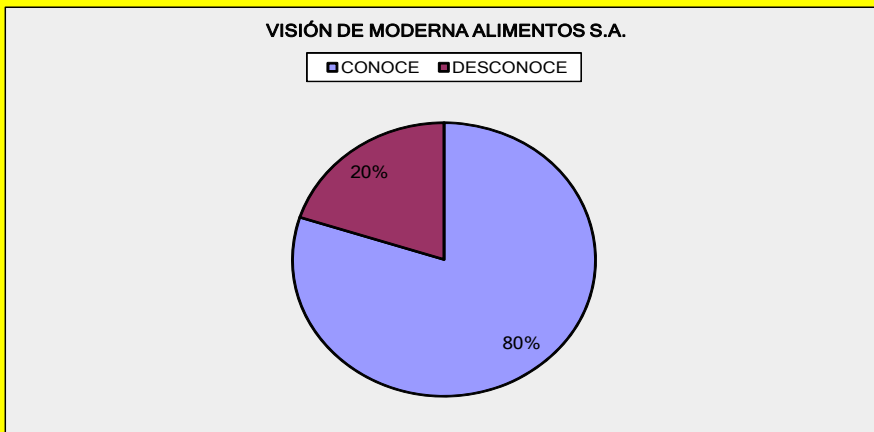
Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

Resultados de Calderon

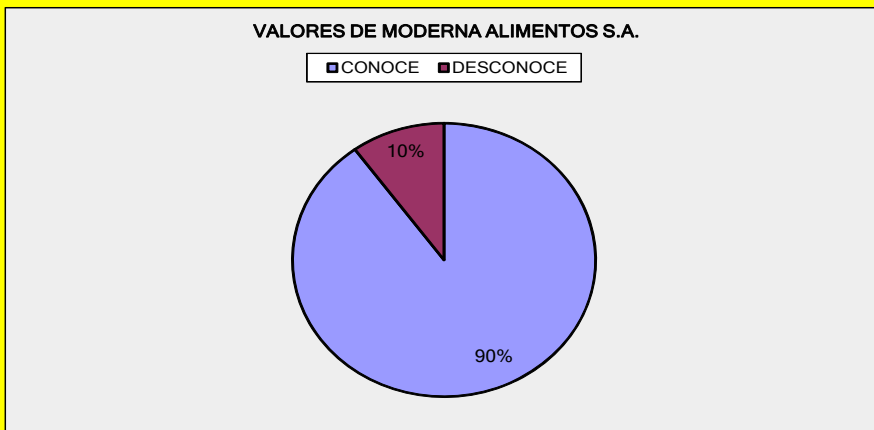
MISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	76,7%	23
DESCONOCE	23,3%	7
Repuestas		30



VISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	80,0%	24
DESCONOCE	20,0%	6
Repuestas		30

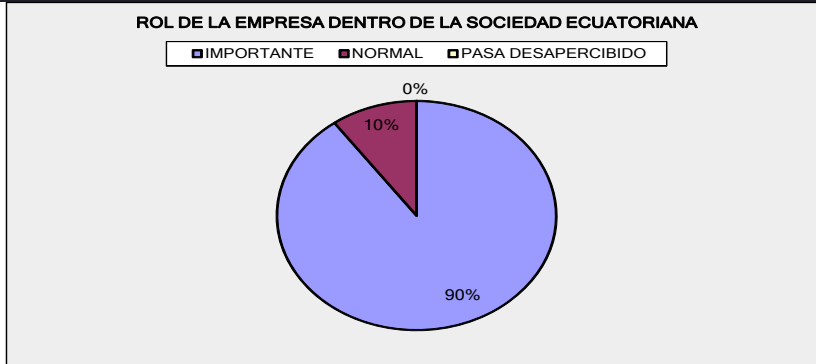


VALORES DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	90,0%	27
DESCONOCE	10,0%	3
Repuestas		30

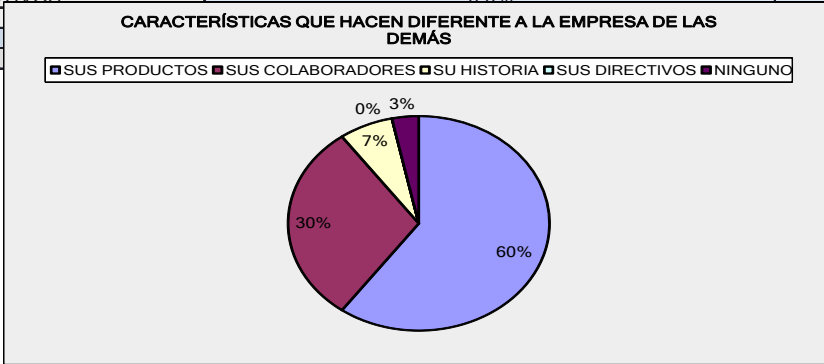


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

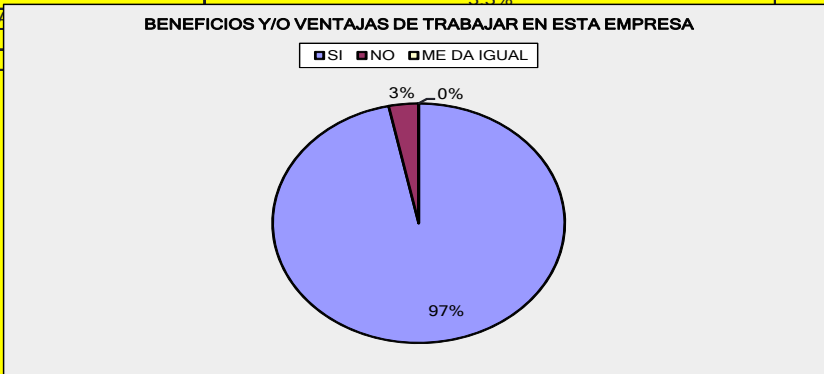
ROL DE LA EMPRESA DENTRO DE LA SOCIEDAD ECUATORIANA		
	Porcentaje	Total de personas
IMPORTANTE	90,0%	27
NORMAL	10,0%	3
PASA DESAPERCIBIDO	0,0%	0
<i>Repuestas</i>		30
<i>Sin responder</i>		0



CARACTERÍSTICAS QUE HACEN DIFERENTE A LA EMPRESA DE LAS DEMÁS		
	Porcentaje	Total de personas
SUS PRODUCTOS	60,0%	18
SUS COLABORADORES	30,0%	9
SU HISTORIA	6,7%	2
SUS DIRECTIVOS	0,0%	0
NINGUNO		1
<i>Repuestas</i>		30
<i>Sin responder</i>		0

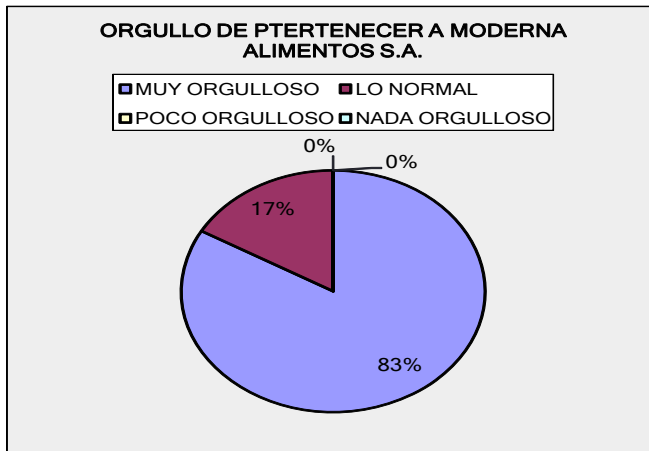


BENEFICIOS Y/O VENTAJAS DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	96,7%	29
NO	3,3%	1
ME DA IGUAL	0%	0
<i>Repuestas</i>		30
<i>Sin responder</i>		0

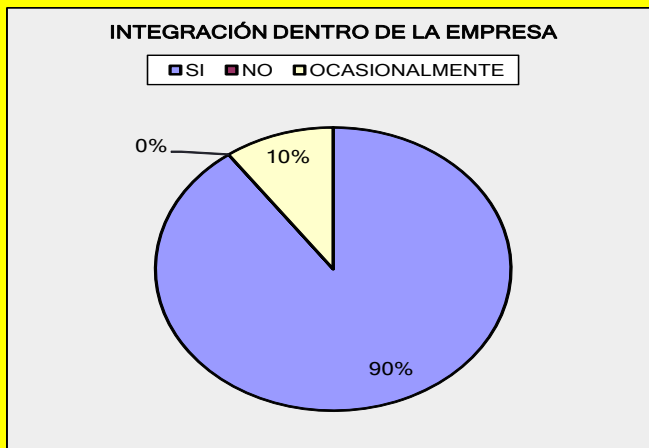


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

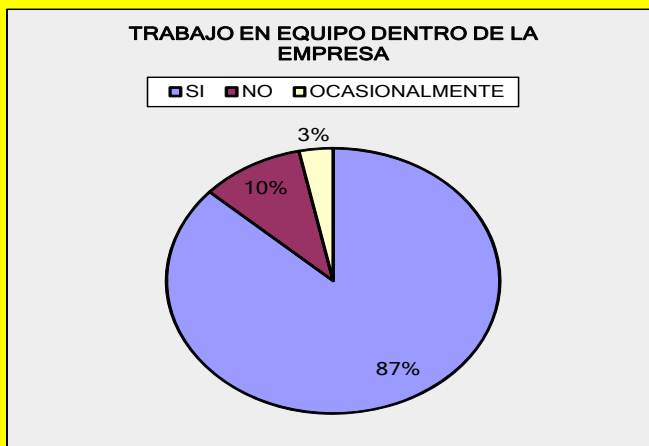
ORGULLO DE PERTENECER A MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
MUY ORGULLOSO	83,3%	25
LO NORMAL	16,7%	5
POCO ORGULLOSO	0,0%	0
NADA ORGULLOSO	0,0%	0
Repuestas		30
Sin responder		0



INTEGRACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	90,0%	27
NO	0,0%	0
OCASIONALMENTE	10,0%	3
Repuestas		30
Sin responder		0

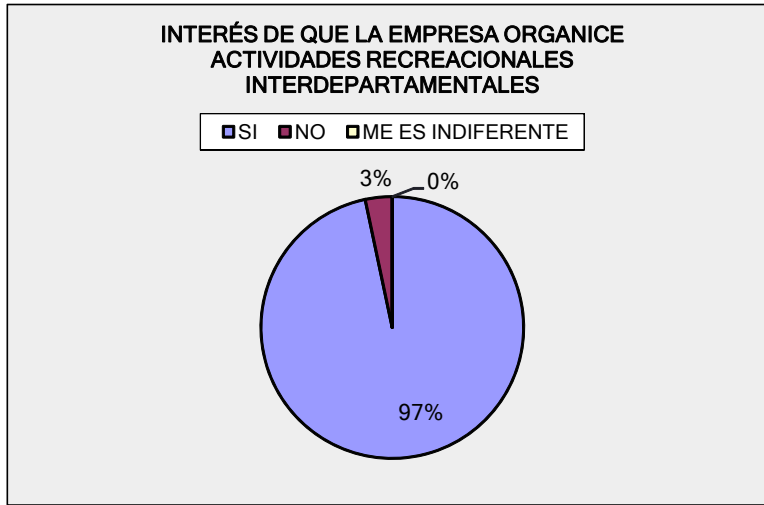


TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
SI	86,7%	26
NO	10,0%	3
OCASIONALMENTE	3,3%	1
Repuestas		30
Sin responder		0

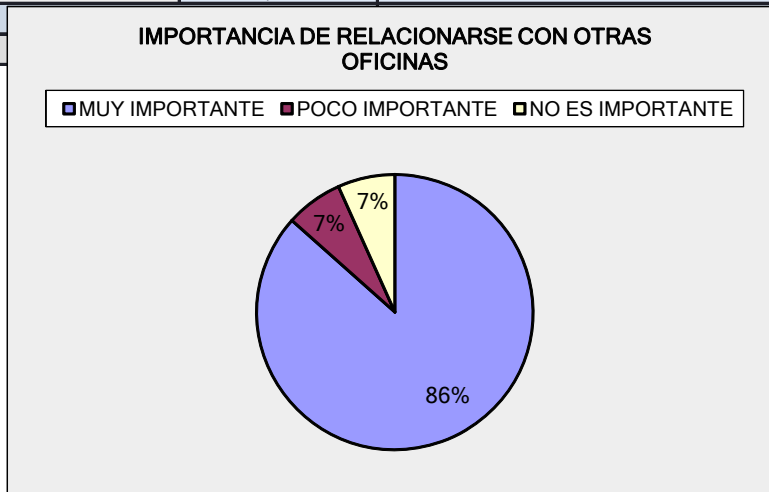


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

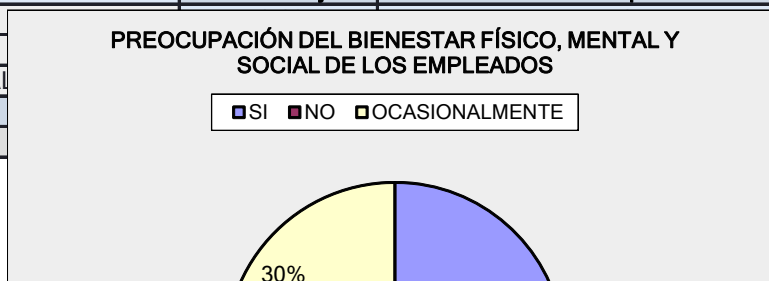
INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES RECREACIONALES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	96,7%	29
NO	3,3%	1
ME ES INDIFERENTE	0,0%	0
<i>Repuestas</i>		30
<i>Sin responder</i>		



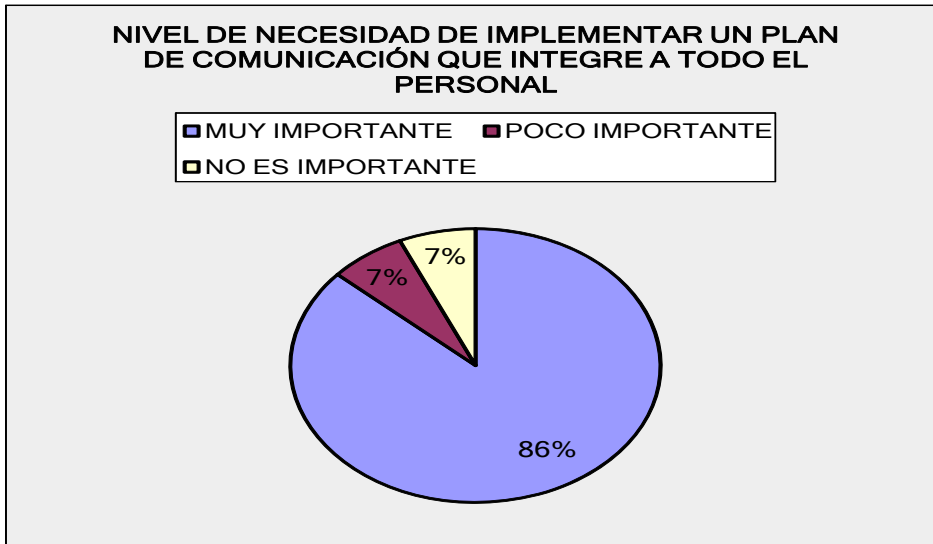
IMPORTANCIA DE RELACIONARSE CON OTRAS OFICINAS		
	Porcentaje	Total de personas
MUY IMPORTANTE	86,7%	26
POCO IMPORTANTE	6,7%	2
NO ES IMPORTANTE	6,7%	2
		30



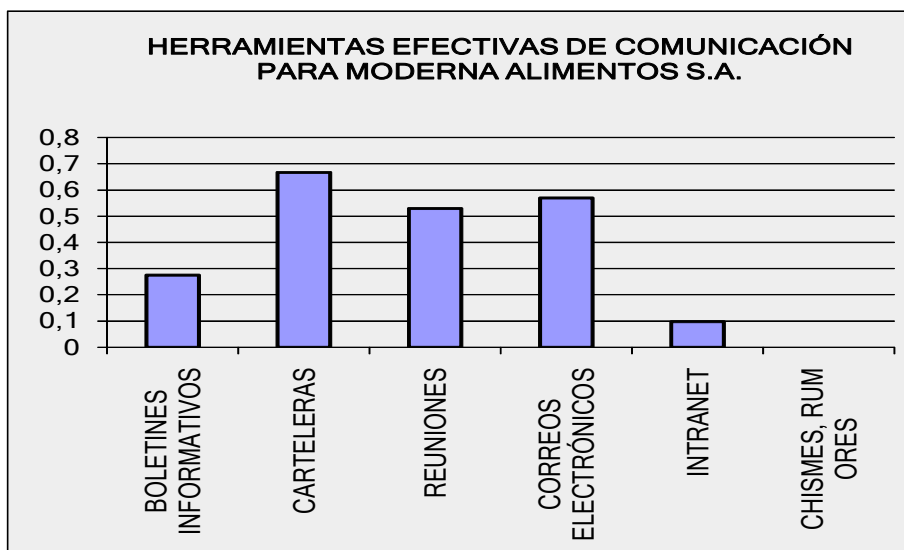
PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DE LOS EMPLEADOS		
	Porcentaje	Total de personas
SI		
NO		
OCASIONAL		
		30
		0



NIVEL DE NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE INTEGRE A TODO EL PERSONAL		
	Porcentaje	Total de personas
SI	92,3%	48
NO	3,8%	2
ME ES INDIFERENTE	3,8%	2
Repuestas		52
<i>Sin responder</i>		<i>1</i>

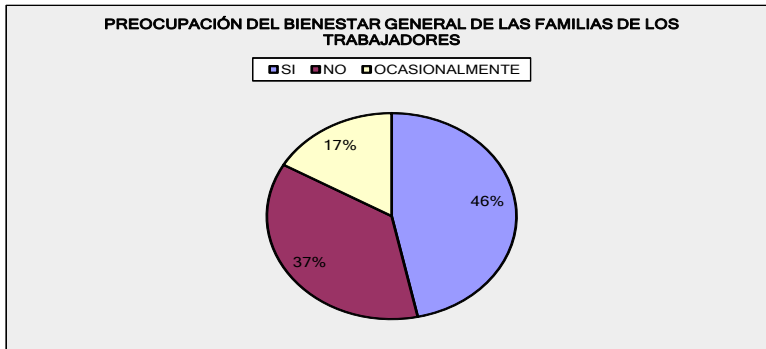


HERRAMIENTAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN PARA MODERNA		
	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES INFORMATIVOS	27,5%	14
CARTELERAS	66,7%	34
REUNIONES	52,9%	27
CORREOS ELECTRÓNICOS	56,9%	29
INTRANET	9,8%	5
CHISMES, RUMORES	0,0%	0
Otro (especifique)		0
Repuestas		51
<i>Sin responder</i>		<i>2</i>

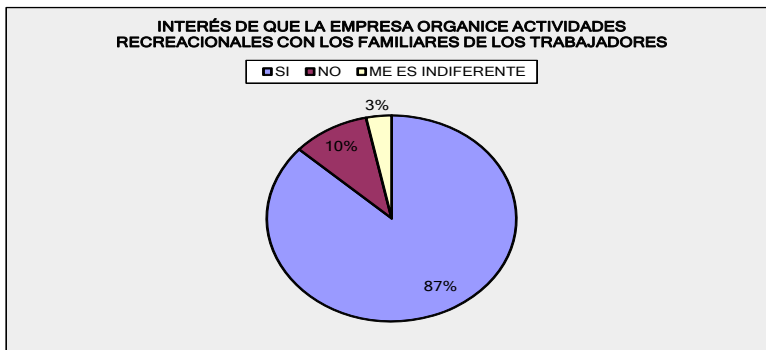


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

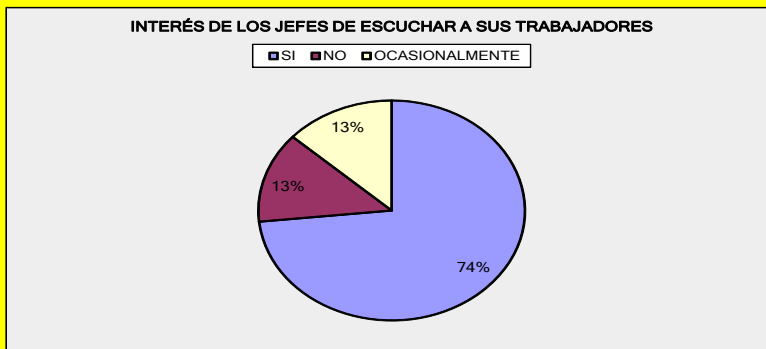
PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR GENERAL DE		
	Porcentaje	Total de personas
SI	46,7%	14
NO	36,7%	11
OCASIONALMENTE	16,7%	5
Repuestas		30
<i>Sin responder</i>		0



INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES RECREACIONALES CON LOS FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	86,7%	26
NO	10,0%	3
ME ES INDIFERENTE	3,3%	1
Repuestas		30
<i>Sin responder</i>		0



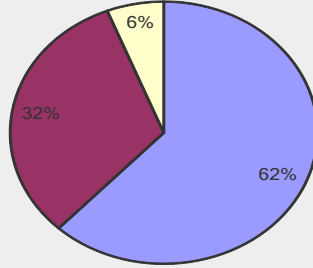
INTERÉS DE LOS JEFES DE ESCUCHAR A SUS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	73,3%	22
NO	13,3%	4
OCASIONALMENTE	13,3%	4
Repuestas		30
<i>Sin responder</i>		0



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos

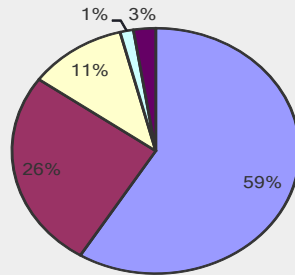
Rol de la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
IMPORTANTE	62,0%	124
NORMAL	32,0%	64
PASA DESAPERCIBIDO	6,0%	12
Repuestas Sin responder		200
		3

Rol de la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana

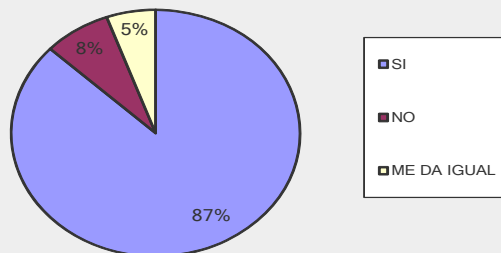


Características que hacen diferente a la empresa de las demás		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SUS PRODUCTOS	58,8%	117
SUS COLABORADORES	26,1%	52
SU HISTORIA	11,1%	22
SUS DIRECTIVOS	4,5%	9

Características que hacen diferente a la empresa de las demás



Beneficios y/o ventajas de trabajar en esta empresa

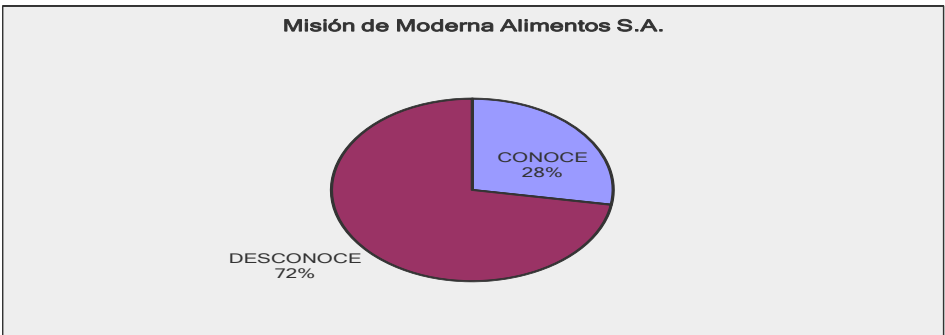


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

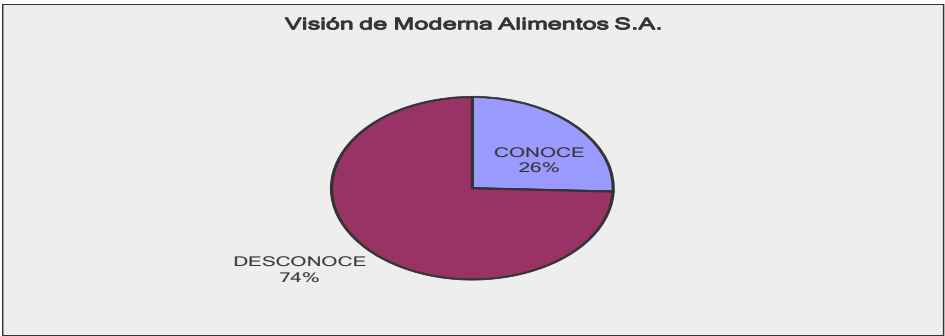
Número de encuestados según a la planta a la que pertenecen		
	Porcentaje	Total de personas
QUITO	59,1%	120
CAJABAMBA	26,1%	53
CALDERON	14,8%	30
Repuestas		203



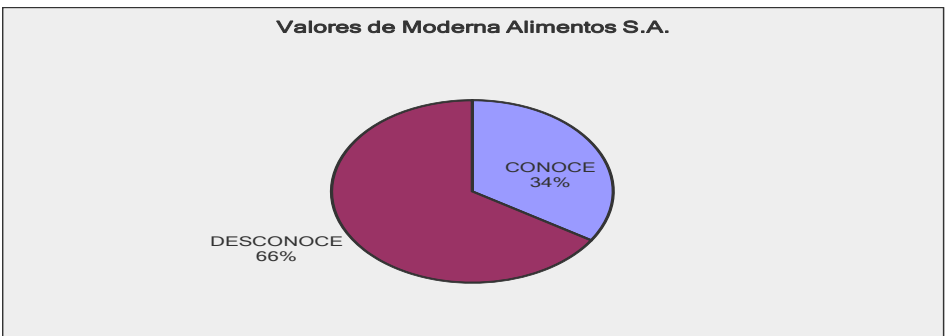
Misión de Moderna Alimentos S.A.		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	27,6%	56
DESCONOCE	72,4%	147
Repuestas		203



Visión de Moderna Alimentos S.A.		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	25,6%	52
DESCONOCE	74,4%	151
Repuestas		203

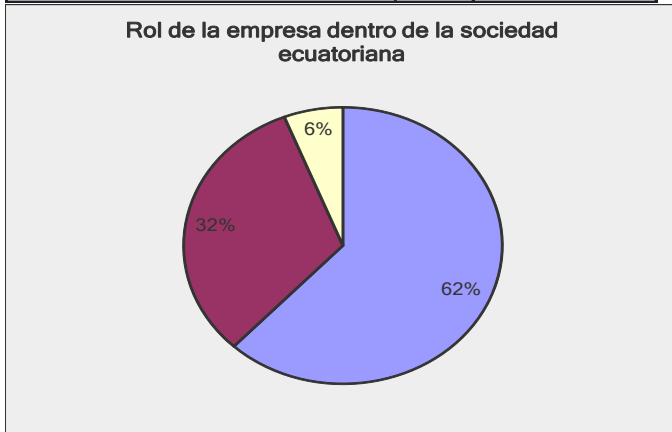


Valores de Moderna Alimentos S.A.		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	34,0%	69
DESCONOCE	66,0%	134
Repuestas		203

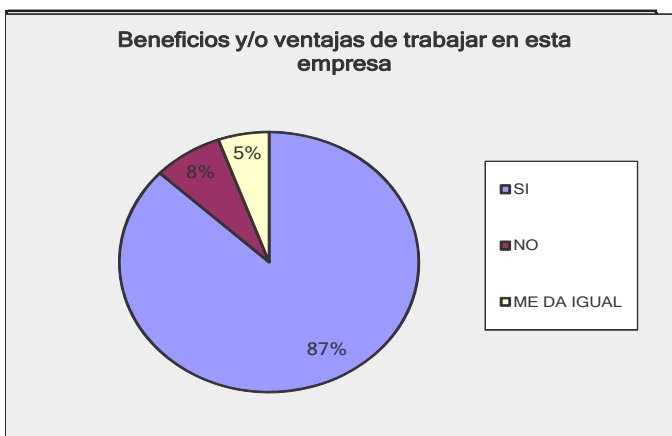


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos

Rol de la empresa dentro de la sociedad ecuatoriana		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
IMPORTANTE	62,0%	124
NORMAL	32,0%	64
PASA DESAPERCIBIDO	6,0%	12
Repuestas		200
Sin responder		3

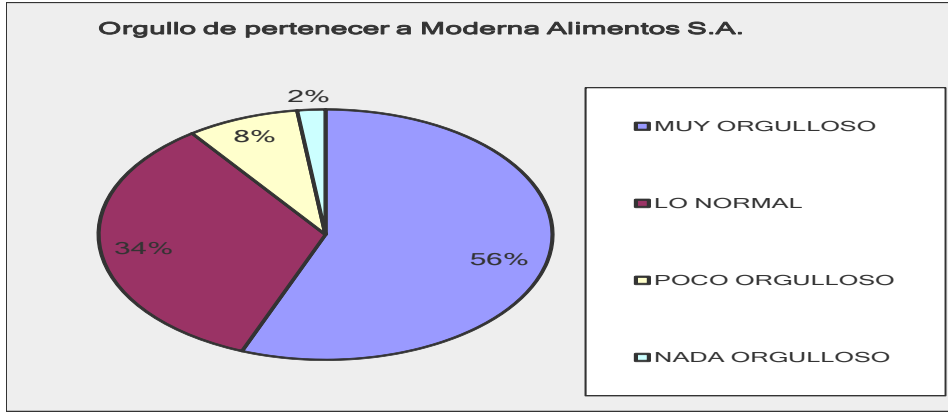


Características que hacen diferente a la empresa de las demás		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SUS PRODUCTOS	58,8%	117
SUS COLABORADORES	26,1%	52
SU HISTORIA	11,1%	22
SU DIRECTIVOS	4,0%	8

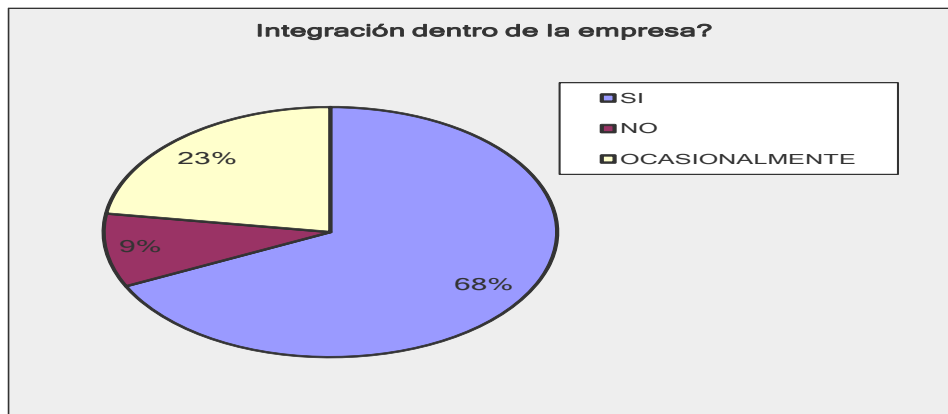


Diagnóstico comunicacional de Moderna

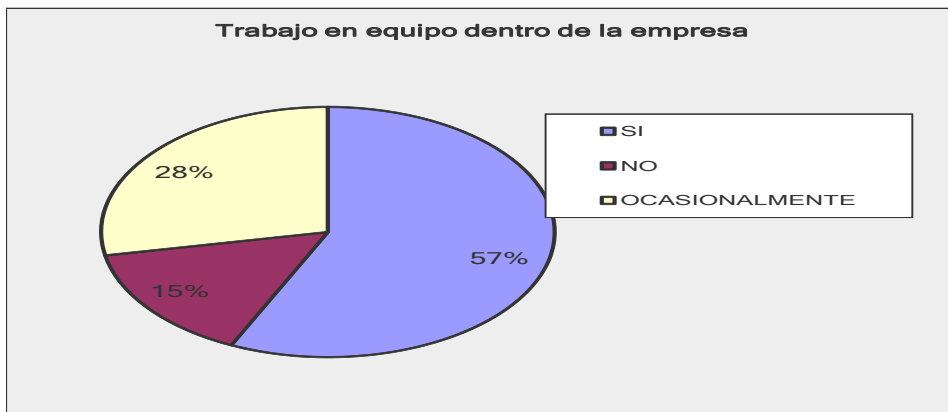
Orgullo de pertenecer a Moderna Alimentos S.A.		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
MUY ORGULLOSO	56,0%	112
LO NORMAL	34,0%	68
POCO ORGULLOSO	8,0%	16
NADA ORGULLOSO	2,0%	4
Repuestas		200
Sin responder		3



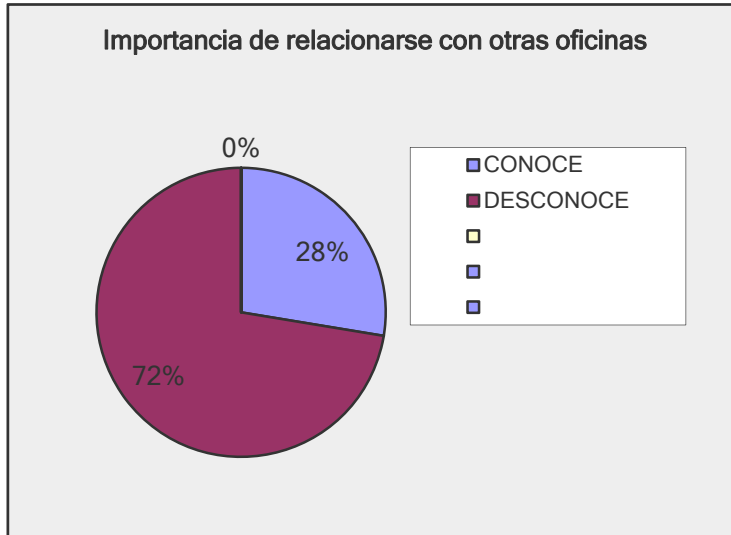
Integración dentro de la empresa		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	67,8%	135
NO	9,5%	19
OCASIONALMENTE	22,6%	45
Repuestas		199
Sin responder		4



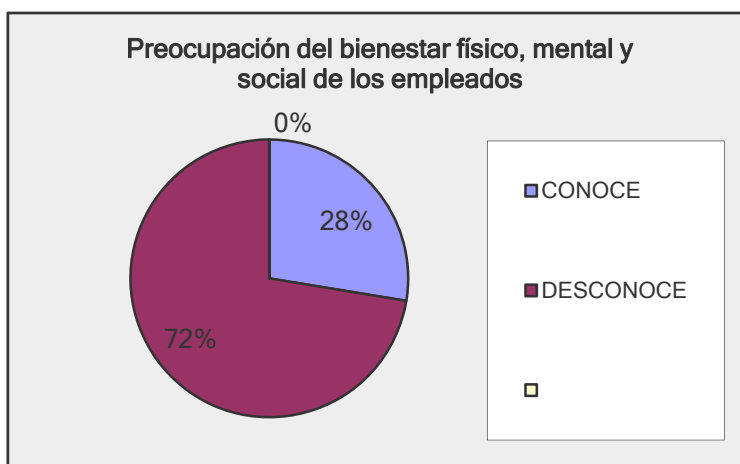
Trabajo en equipo dentro de la empresa		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	57,0%	114
NO	15,0%	30
OCASIONALMENTE	28,0%	56
Repuestas		200
Sin responder		3



Importancia de relacionarse con otras oficinas		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
MUY IMPORTANTE	73,9%	147
POCO IMPORTANTE	17,1%	34
NO ES IMPORTANTE	9,0%	18
<i>Repuestas</i>		199
<i>Sin responder</i>		4

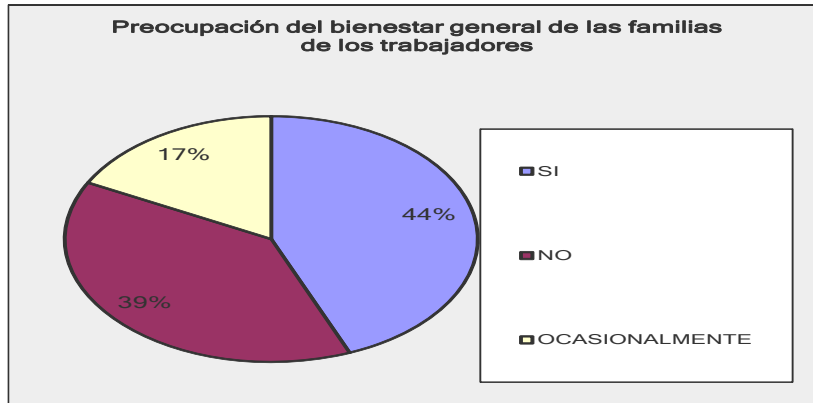


Preocupación del bienestar físico, mental y social de los empleados		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	54,2%	109
NO	19,9%	40
OCASIONALMENTE	25,9%	52
<i>Repuestas</i>		201
<i>Sin responder</i>		2

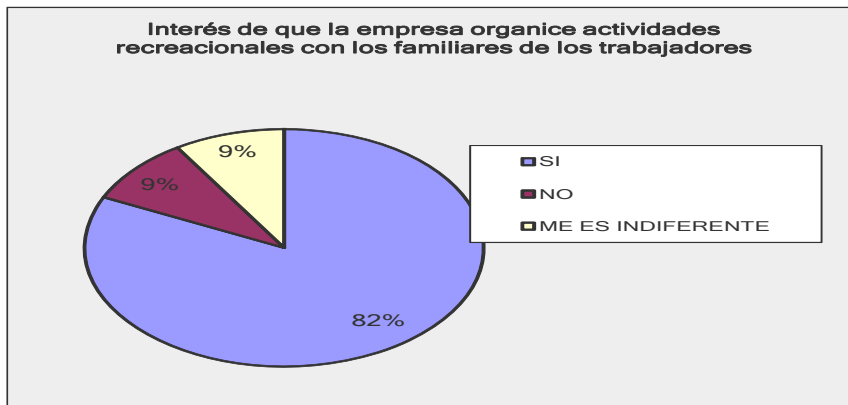


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

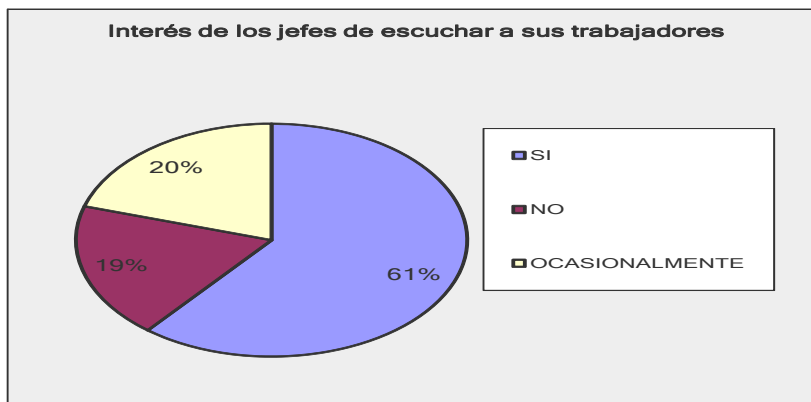
Preocupación del bienestar general de las familias de		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	43,8%	88
NO	38,8%	78
OCASIONALMENTE	17,4%	35
Repuestas		201
Sin responder		2



Interés de que la empresa organice actividades recreacionales con los familiares de los trabajadores		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	82,1%	165
NO	9,0%	18
ME ES INDIFERENTE	9,0%	18
Repuestas		201
Sin responder		2



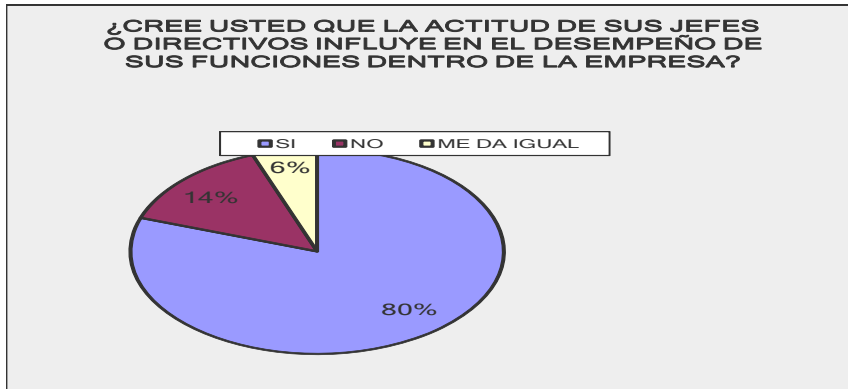
Interés de los jefes de escuchar a sus trabajadores		
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	60,9%	123
NO	18,8%	38
OCASIONALMENTE	20,3%	41
Repuestas		202
Sin responder		1



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

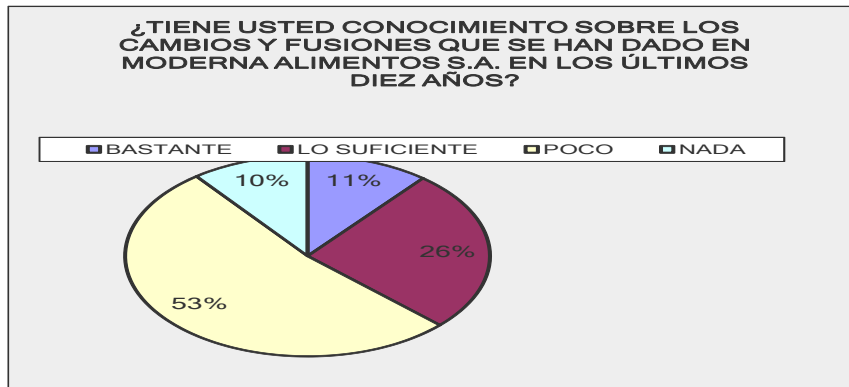
¿CREE USTED QUE LA ACTITUD DE SUS JEFES O DIRECTIVOS INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	80,3%	159
NO	14,1%	28
ME DA IGUAL	5,6%	11
Repuestas		198
Sin responder		5



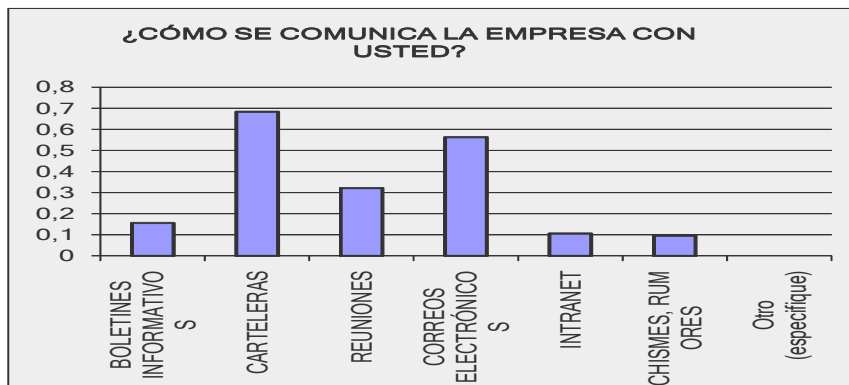
¿TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE LOS CAMBIOS Y FUSIONES QUE SE HAN DADO EN MODERNA ALIMENTOS S.A. EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
BASTANTE	10,9%	22
LO SUFICIENTE	26,2%	53
POCO	52,5%	106
NADA	10,4%	21
Repuestas		202
Sin responder		1



¿CÓMO SE COMUNICA LA EMPRESA CON USTED?

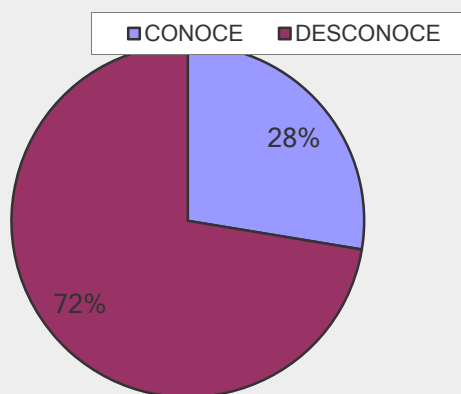
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	15,6%	31
CARTELERAS	68,3%	136
REUNIONES	32,2%	64
CORREOS	56,3%	112
INTRANET	10,6%	21
CHISMES, RUMORES	9,5%	19
Otro (especifique)	0,0%	0
Repuestas		199
Sin responder		4



¿EXISTE ALGÚN MECANISMO DENTRO DE SU EMPRESA PARA QUE USTED DÉ A CONOCER LO QUE PIENSA, SUS COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS?

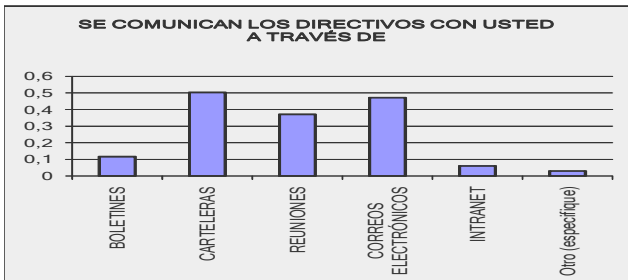
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	24,4%	48
DESCONOCE	75,6%	149
<i>Repuestas</i>		197
<i>Sin responder</i>		6

¿EXISTE ALGÚN MECANISMO DENTRO DE SU EMPRESA PARA QUE USTED DÉ A CONOCER LO QUE PIENSA, SUS COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS?



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.
SE COMUNICAN LOS DIRECTIVOS CON USTED A TRAVÉS DE

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	11,7%	23
CARTELERAS	50,3%	99
REUNIONES	37,1%	73
CORREOS	47,2%	93
INTRANET	6,1%	12
Otro (especifique)	3,0%	6
Repuestas		197
Sin responder		6



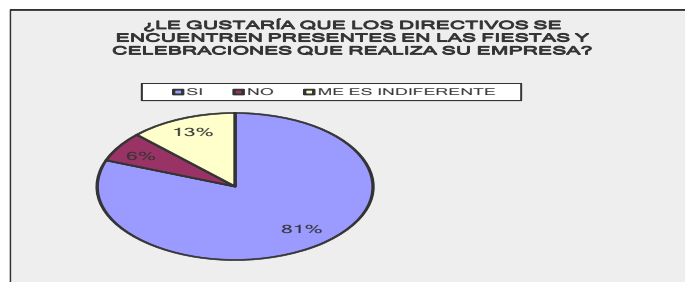
¿QUÉ ACTIVIDADES SE CELEBRAN REGULARMENTE DENTRO DE MODERNA ALIMENTOS S.A.PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
CUMPLEAÑOS	49,2%	92
FIESTAS DECEMBRINAS	78,6%	147
FECHAS ESPECIALES	39,0%	73
Otro (especifique)		11
Repuestas		187
Sin responder		16



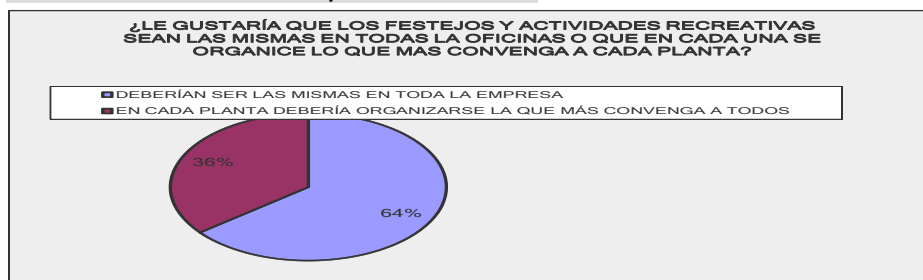
¿LE GUSTARÍA QUE LOS DIRECTIVOS SE ENCUENTREN PRESENTES EN LAS FIESTAS Y CELEBRACIONES QUE REALIZA SU EMPRESA?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	80,8%	160
NO	6,6%	13
ME ES INDIFFERENTE	12,6%	25
Repuestas		198
Sin responder		5



¿LE GUSTARÍA QUE LOS FESTEJOS Y ACTIVIDADES RECREATIVAS SEAN LAS MISMAS EN TODAS LA OFICINAS O QUE EN CADA UNA SE ORGANICE LO QUE MAS CONVENGA A CADA PLANTA?

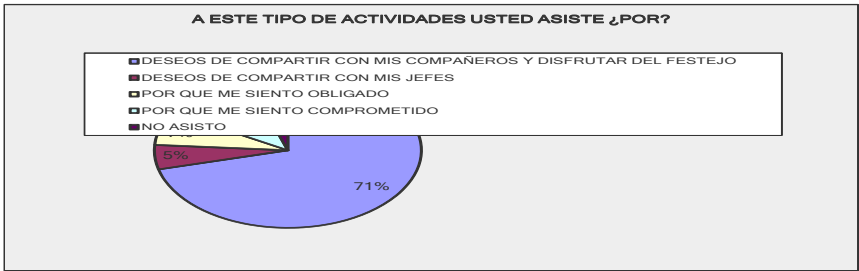
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
DEBERIAN SER LAS EN CADA PLANTA	64,4%	125
EN CADA PLANTA DEBERIA ORGANIZARSE LA QUE MAS CONVENGA A CADA PLANTA?	35,6%	69
Repuestas		194
Sin responder		9



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

A ESTE TIPO DE ACTIVIDADES USTED ASISTE ¿POR?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS	71,1%	140
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS JEFES	5,1%	10
POR QUE ME SIENTO OBLIGADO	7,1%	14
POR QUE ME SIENTO COMPROMETIDO	11,7%	23
NO ASISTO	5,1%	10
Repuestas		197
<i>Sin responder</i>		6



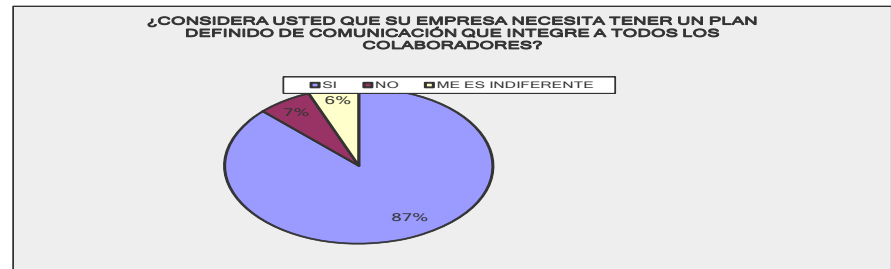
¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS PRINCIPALES BARRERAS PARA EXISTA UNA MEJOR COMUNICACIÓN EN SU EMPRESA?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
FALTA DE ORGANIZACIÓN	39,5%	73
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	7,6%	14
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	12,4%	23
FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN	21,1%	39
FALTA DE UNA PERSONA EXPERTA QUE	19,5%	36
Otro (especifique)		9
Repuestas		185
<i>Sin responder</i>		18



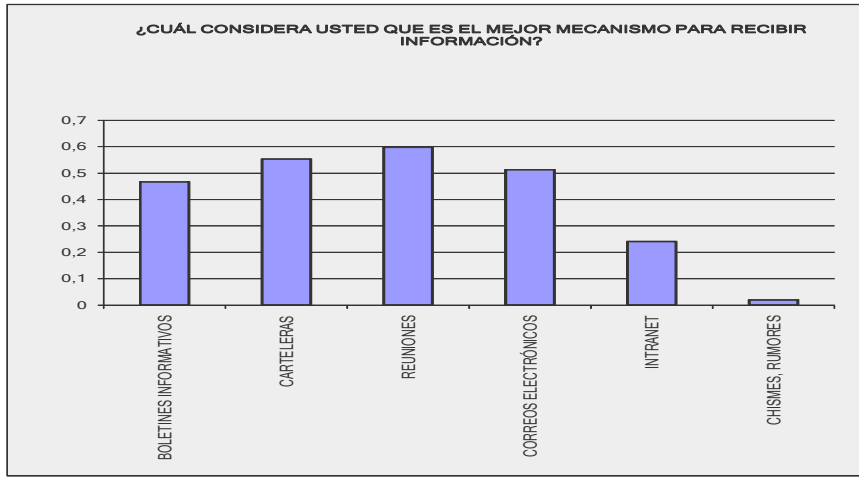
¿CONSIDERA USTED QUE SU EMPRESA NECESITA TENER UN PLAN DEFINIDO DE COMUNICACIÓN QUE INTEGRE A TODOS LOS COLABORADORES?

Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
SI	87,4%	173
NO	6,6%	13
ME ES INDIFERENTE	6,1%	12
Repuestas		198
<i>Sin responder</i>		5



¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE ES EL MEJOR MECANISMO PARA RECIBIR

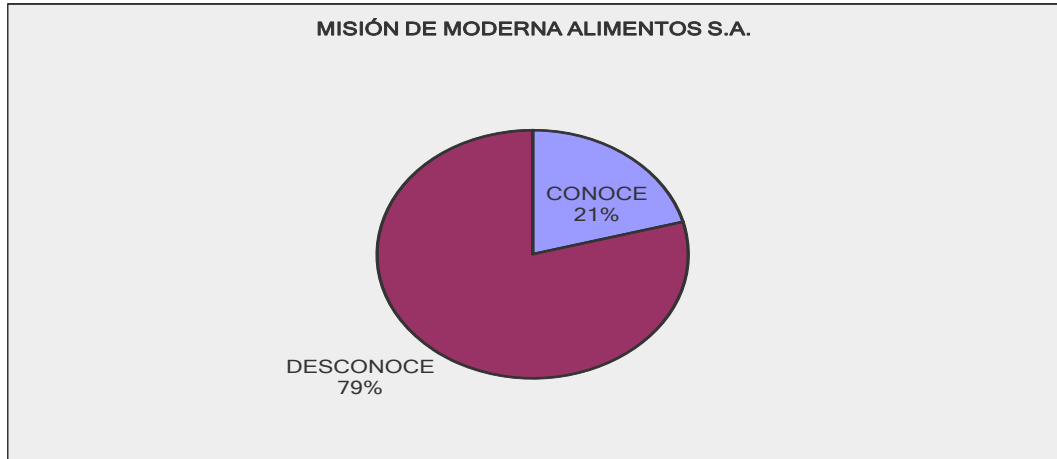
Opciones de Respuesta	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES INFORMATIVOS	46,7%	93
CARTELERAS	55,3%	110
REUNIONES	59,8%	119
CORREOS ELECTRÓNICOS	51,3%	102
INTRANET	24,1%	48
CHISMES, RUMORES	2,0%	4
Otro (especifique)		1
Repuestas		199
<i>Sin responder</i>		4



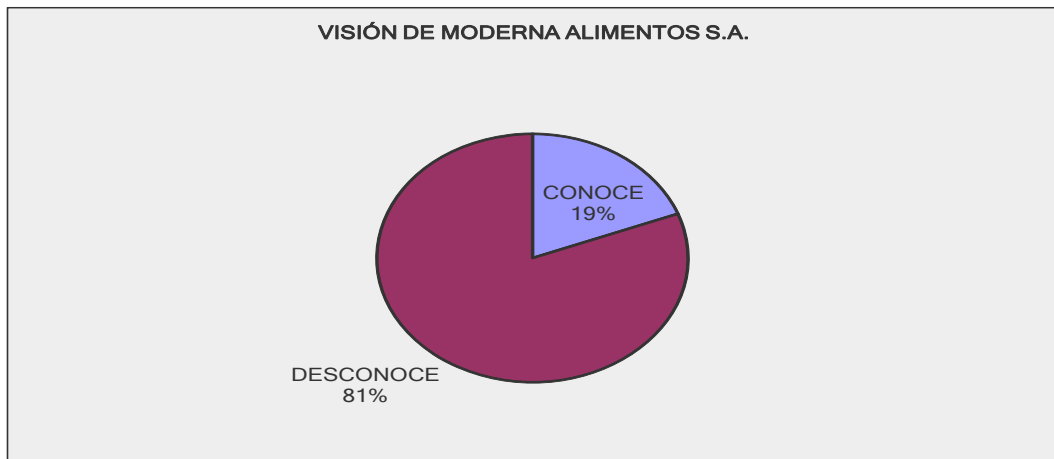
Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

Resultados de Quito

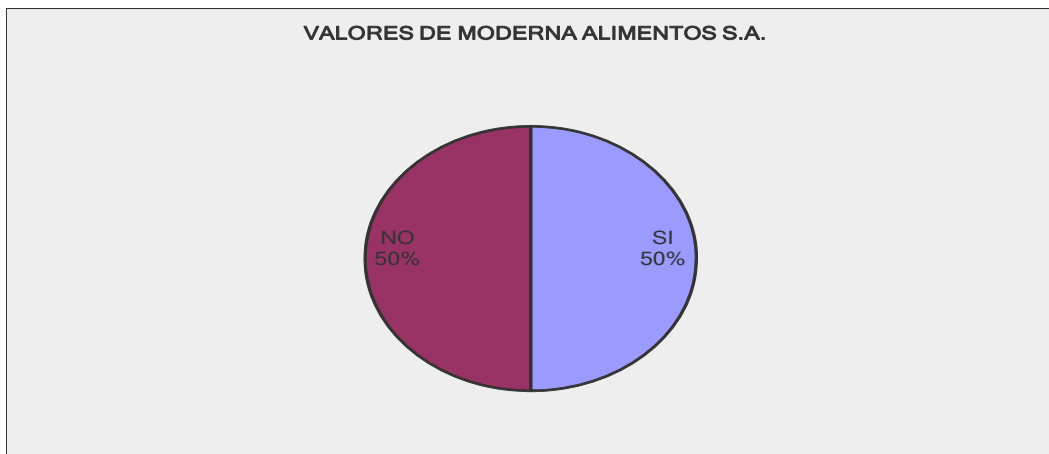
MISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	20,8%	25
DESCONOCE	79,2%	95
Repuestas		120



VISIÓN DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	19,2%	23
DESCONOCE	80,8%	97
Repuestas		120



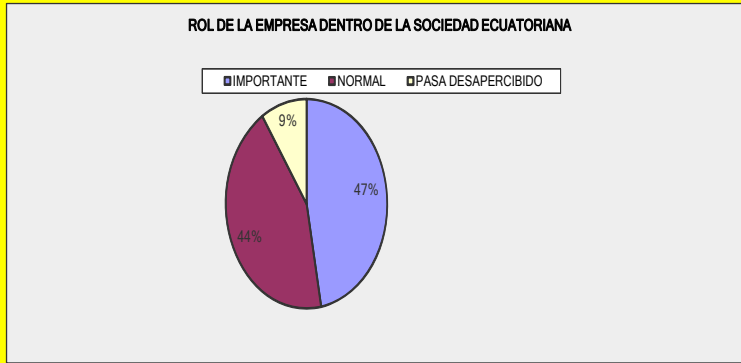
VALORES DE MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	25,0%	30
DESCONOCE	75,0%	90
Repuestas		120



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

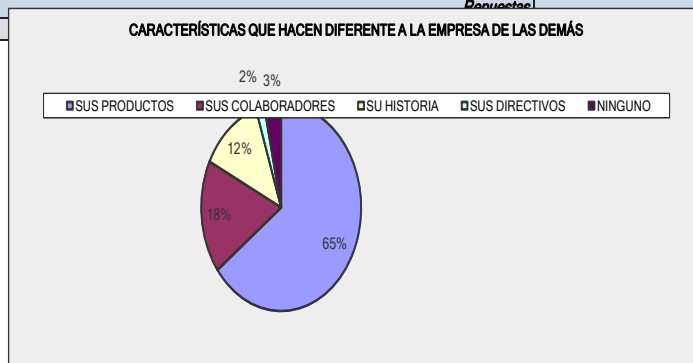
ROL DE LA EMPRESA DENTRO DE LA SOCIEDAD ECUATORIANA

	Porcentaje	Total de personas
IMPORTANTE	47,1%	56
NORMAL	43,7%	52
PASA DESAPERCIBIDO	9,2%	11
<i>Repuestas</i>		119
<i>Sin responder</i>		1



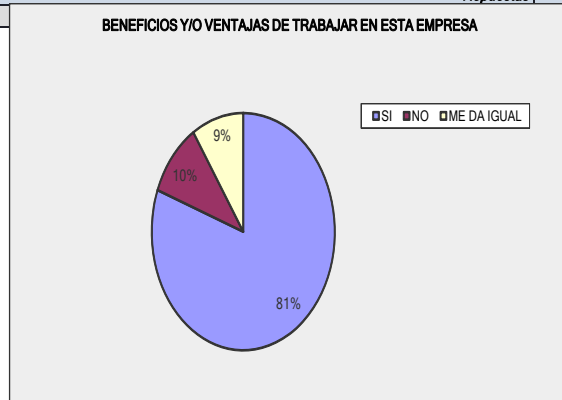
CARACTERÍSTICAS QUE HACEN DIFERENTE A LA EMPRESA DE LAS DEMÁS

	Porcentaje	Total de personas
SUS PRODUCTOS	64,7%	77
SUS COLABORADORES	17,6%	21
SU HISTORIA	12,6%	15
SUS DIRECTIVOS	1,7%	2
NINGUNO	3,4%	4
<i>Repuestas</i>		119
<i>Sin responder</i>		1



BENEFICIOS Y/O VENTAJAS DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA

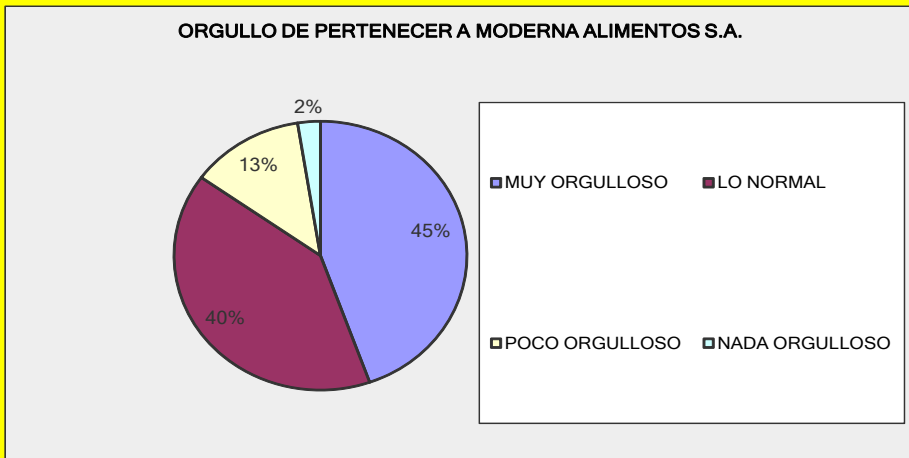
	Porcentaje	Total de personas
SI	80,7%	96
NO	10,1%	12
ME DA IGUAL	9,2%	11
<i>Repuestas</i>		119
<i>Sin responder</i>		1



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

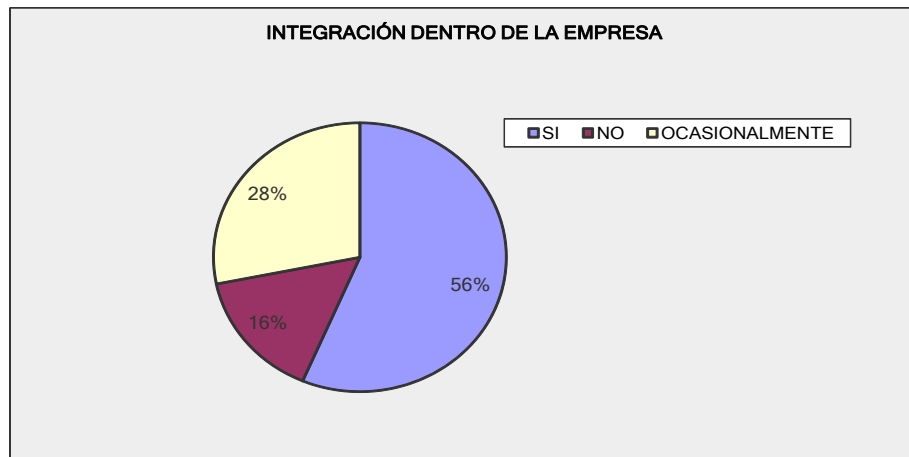
ORGULLO DE PERTENECER A MODERNA ALIMENTOS S.A.

	Porcentaje	Total de personas
MUY ORGULLOSO	44,5%	53
LO NORMAL	40,3%	48
POCO ORGULLOSO	12,6%	15
NADA ORGULLOSO	2,5%	3
Repuestas		119
Sin responder		1



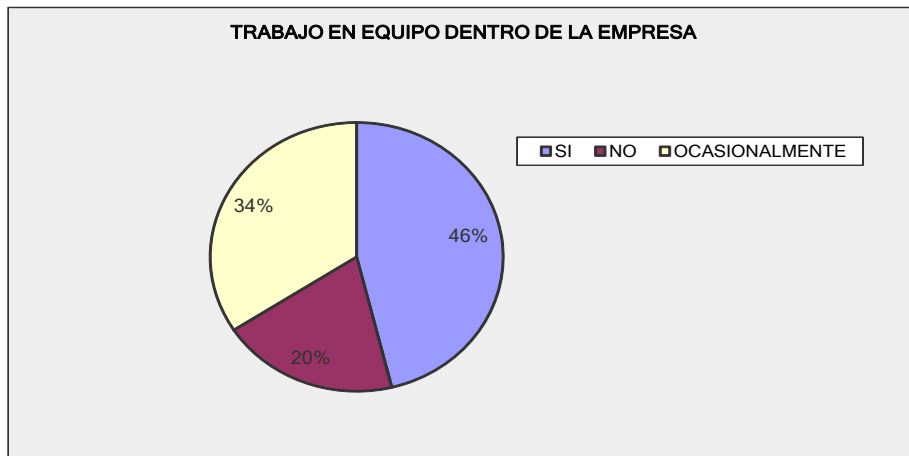
INTEGRACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

	Porcentaje	Total de personas
SI	56,4%	66
NO	15,4%	18
OCASIONALMENTE	28,2%	33
Repuestas		117
Sin responder		3



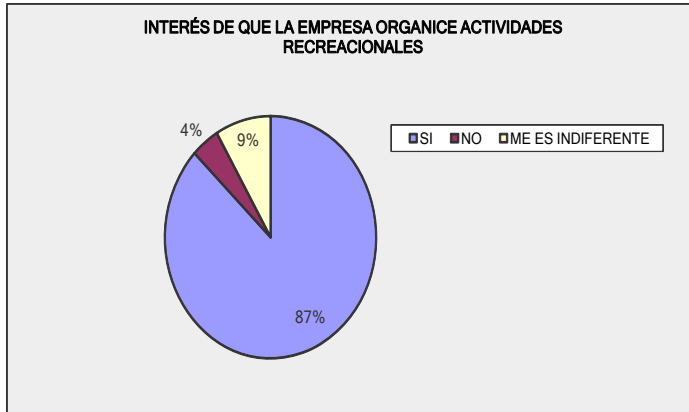
TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA

	Porcentaje	Total de personas
SI	46,2%	54
NO	19,7%	23
OCASIONALMENTE	34,2%	40
Repuestas		117
Sin responder		3

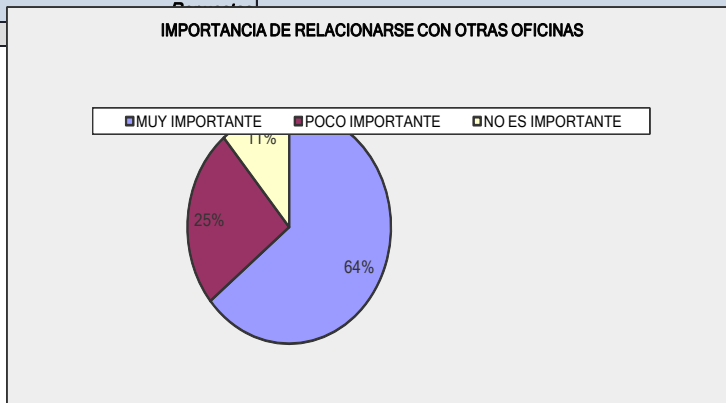


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

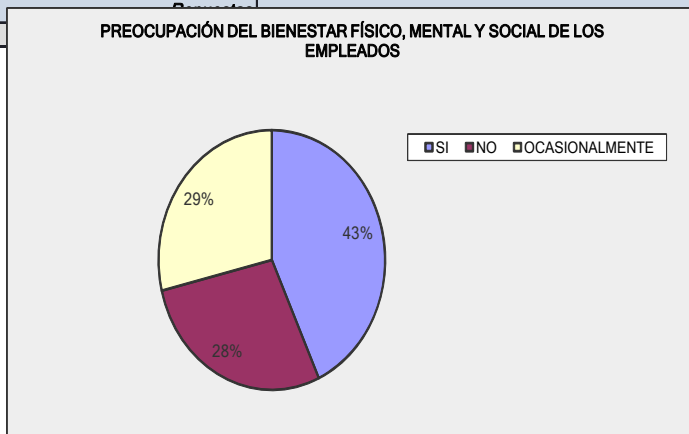
INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES RECREACIONALES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	87,2%	102
NO	4,3%	5
ME ES INDIFERENTE	8,5%	10
Repuestas		117
Sin responder		3



IMPORTANCIA DE RELACIONARSE CON OTRAS OFICINAS		
	Porcentaje	Total de personas
MUY IMPORTANTE	64,1%	75
POCO IMPORTANTE	24,8%	29
NO ES IMPORTANTE	11,1%	13
Repuestas		117
Sin responder		3

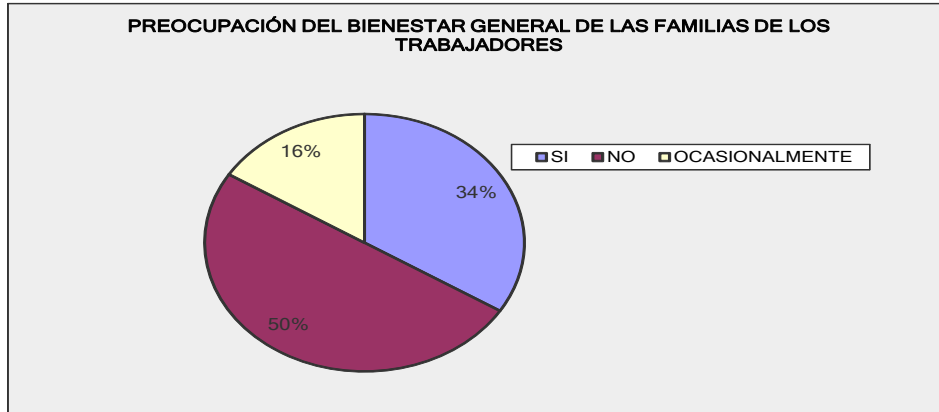


PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DE LOS EMPLEADOS		
	Porcentaje	Total de personas
SI	43,2%	51
NO	28,0%	33
OCASIONALMENTE	28,8%	34
Repuestas		118
Sin responder		2

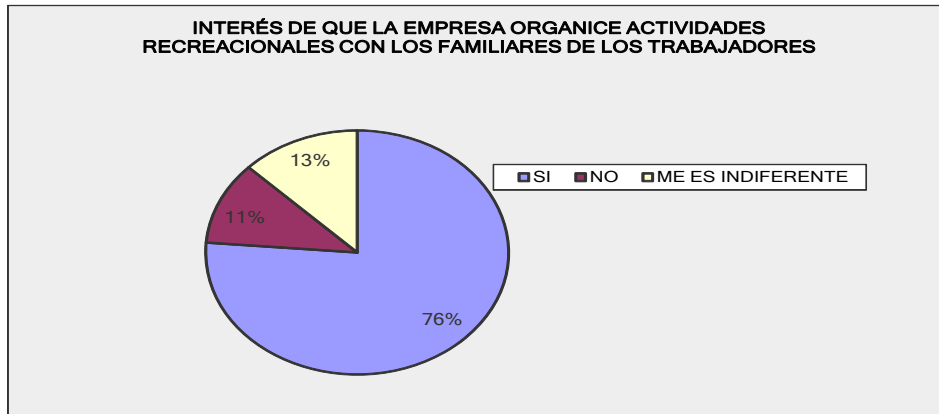


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

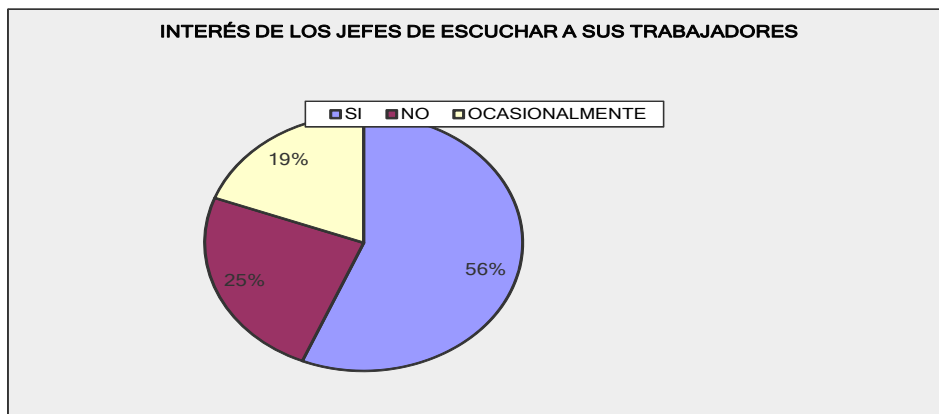
PREOCUPACIÓN DEL BIENESTAR GENERAL DE		
	Porcentaje	Total de personas
SI	33,9%	40
NO	50,0%	59
OCASIONALMENTE	16,1%	19
Repuestas		118
Sin responder		2



INTERÉS DE QUE LA EMPRESA ORGANICE ACTIVIDADES RECREACIONALES CON LOS FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	82,1%	165
NO	9,0%	18
ME ES INDIFERENTE	9,0%	18
Repuestas		201
Sin responder		2



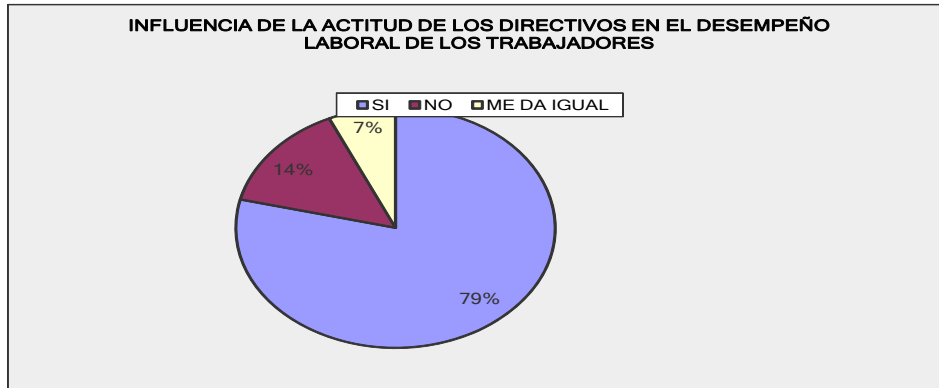
INTERÉS DE LOS JEFES DE ESCUCHAR A SUS TRABAJADORES		
	Porcentaje	Total de personas
SI	56,3%	67
NO	24,4%	29
OCASIONALMENTE	19,3%	23
Repuestas		119
Sin responder		1



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

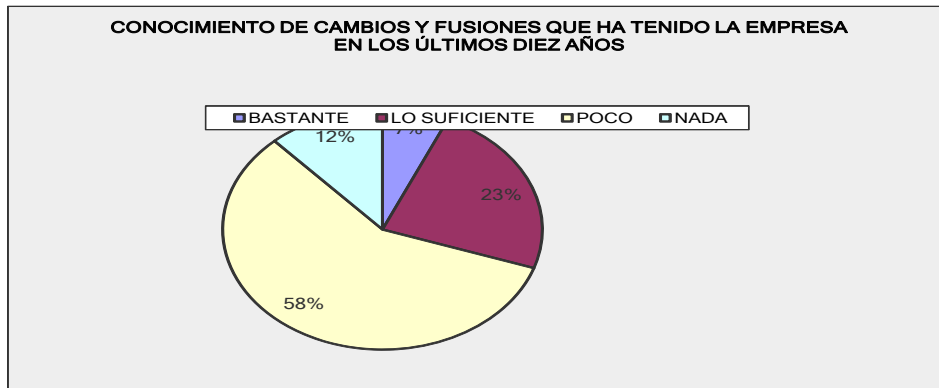
INFLUENCIA DE LA ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

	Porcentaje	Total de personas
SI	78,8%	93
NO	14,4%	17
ME DA IGUAL	6,8%	8
Repuestas		118
Sin responder		2



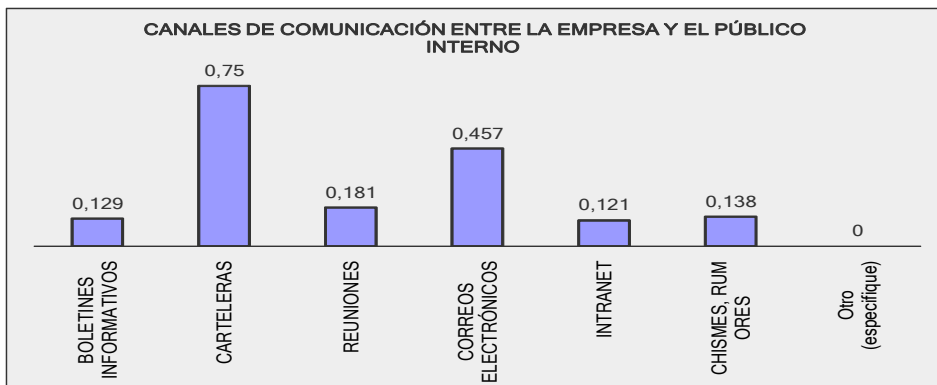
CONOCIMIENTO DE CAMBIOS Y FUSIONES QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

	Porcentaje	Total de personas
BASTANTE	6,7%	8
LO SUFICIENTE	23,5%	28
POCO	58,0%	69
NADA	11,8%	14
Repuestas		119
Sin responder		1



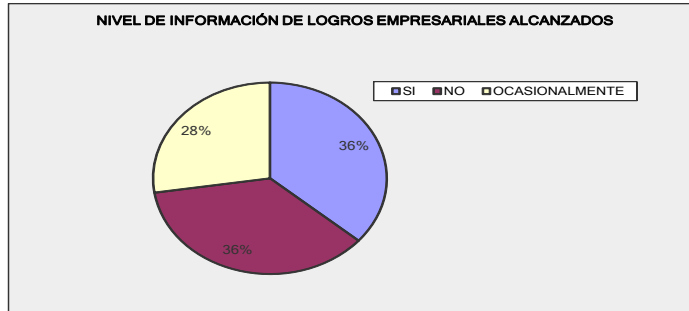
CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO INTERNO

	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	12,9%	15
CARTELERAS	75,0%	87
REUNIONES	18,1%	21
CORREOS	45,7%	53
INTRANET	12,1%	14
CHISMES, RUMORES	13,8%	16
Otro (especifique)	0,0%	0
Repuestas		116
Sin responder		4

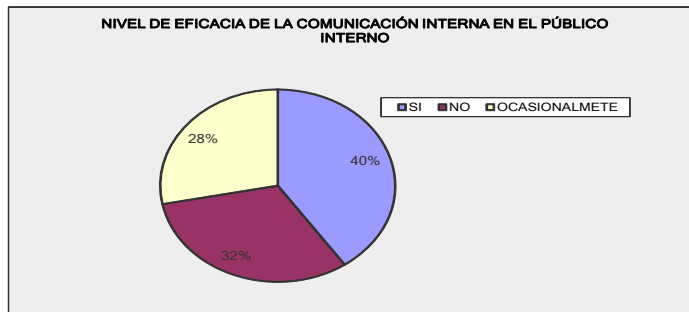


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

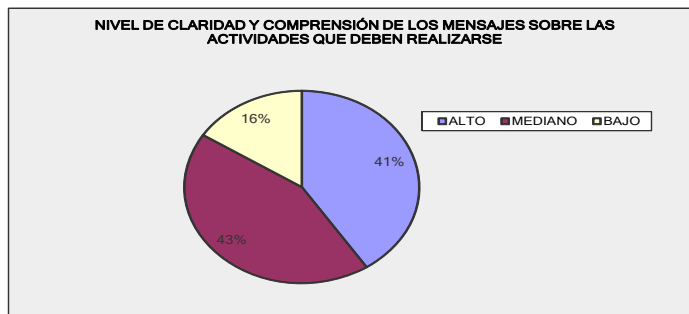
NIVEL DE INFORMACIÓN DE LOGROS EMPRESARIALES ALCANZADOS		
	Porcentaje	Total de personas
SI	36,3%	41
NO	36,3%	41
OCASIONALMENTE	27,4%	31
Respuestas		113
Sin responder		7



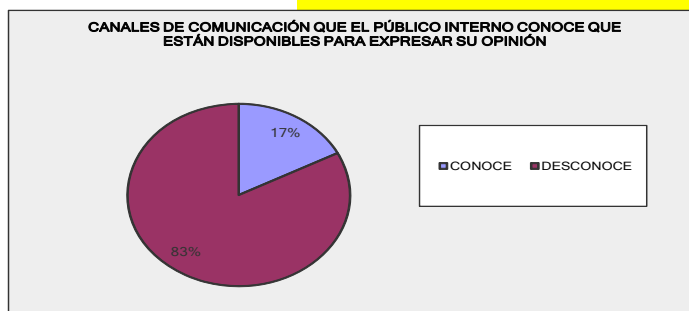
NIVEL DE EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PÚBLICO INTERNO		
	Porcentaje	Total de personas
SI	40,4%	46
NO	31,6%	36
OCASIONALMETE	28,1%	32
Respuestas		114
Sin responder		6



NIVEL DE CLARIDAD Y COMPRENSIÓN DE LOS MENSAJES SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE		
	Porcentaje	Total de personas
ALTO	40,7%	46
MEDIANO	43,4%	49
BAJO	15,9%	18
Respuestas		113
Sin responder		7



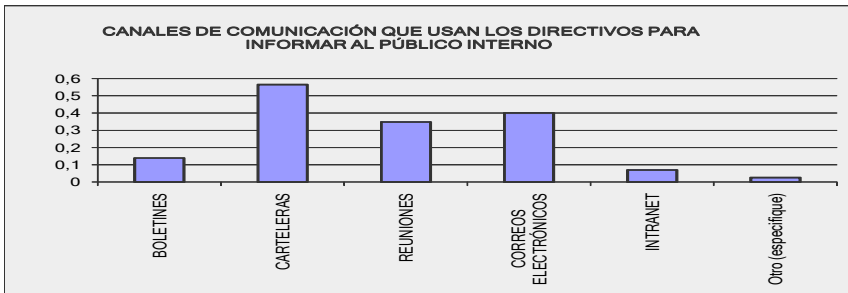
CANALES DE COMUNICACIÓN QUE EL PÚBLICO INTERNO CONOCE QUE ESTÁN DISPONIBLES PARA EXPRESAR SU OPINIÓN		
	Porcentaje	Total de personas
CONOCE	17,4%	20
DESCONOCE	82,6%	95
Respuestas		115
Sin responder		5



Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

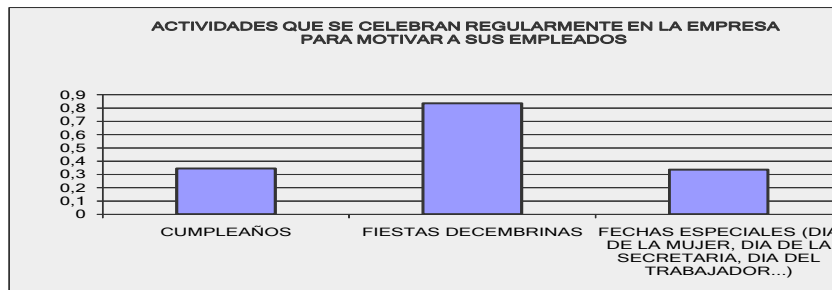
CANALES DE COMUNICACIÓN QUE USAN LOS DIRECTIVOS PARA INFORMAR AL PÚBLICO

	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES	13,9%	16
CARTELERAS	56,5%	65
REUNIONES	34,8%	40
CORREOS	40,0%	46
INTRANET	7,0%	8
Otro (especifique)	2,8%	3
Repuestas		115
Sin responder		5



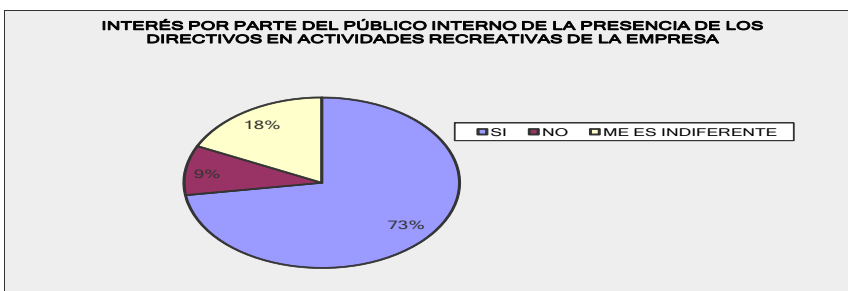
ACTIVIDADES QUE SE CELEBRAN REGULARMENTE EN LA EMPRESA PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS

	Porcentaje	Total de personas
CUMPLEAÑOS	34,5%	38
FIESTAS DECEMBRINAS	83,6%	92
FECHAS ESPECIALES	33,6%	37
Otro (especifique)		6
Repuestas		110
Sin responder		10



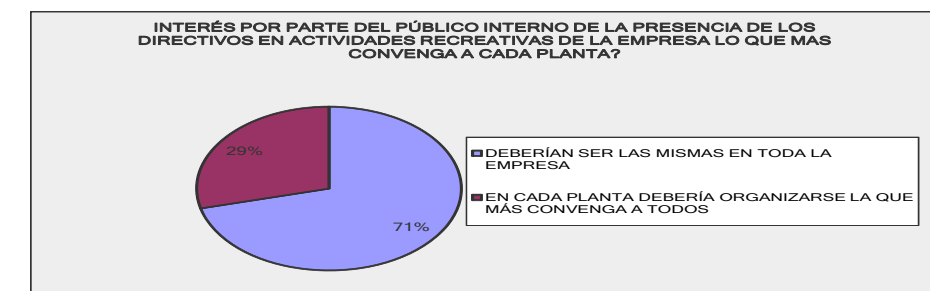
INTERÉS POR PARTE DEL PÚBLICO INTERNO DE LA PRESENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN ACTIVIDADES RECREATIVAS DE LA EMPRESA

	Porcentaje	Total de personas
SI	72,6%	85
NO	9,4%	11
ME ES INDIFERENTE	17,9%	21
Repuestas		117
Sin responder		3



MANERA DE ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES A NIVEL NACIONAL

	Porcentaje	Total de personas
DEBERIAN SER LAS MISMAS EN TODA LA EMPRESA	71,1%	81
EN CADA PLANTA	28,9%	33
Repuestas		114
Sin responder		6

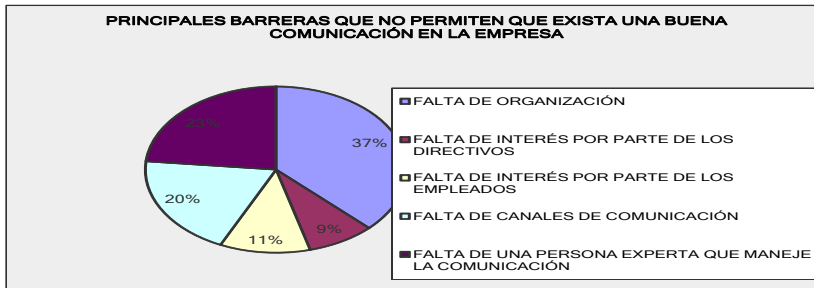


Diagnóstico comunicacional de Moderna Alimentos S.A.

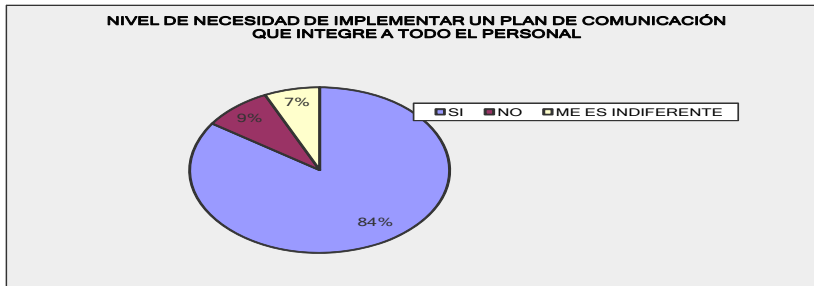
MOTIVOS POR LOS QUE ASISTEN A LOS EVENTOS EMPRESARIALES		
	Porcentaje	Total de personas
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS	67,0%	77
DESEOS DE COMPARTIR CON MIS JEFES	3,5%	4
POR QUE ME SIENTO OBLIGADO	10,4%	12
POR QUE ME SIENTO COMPROMETIDO	12,2%	14
NO ASISTO	7,0%	8
Repuestas		115
Sin responder		5



PRINCIPALES BARRERAS QUE NO PERMITEN QUE EXISTA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA		
	Porcentaje	Total de personas
FALTA DE ORGANIZACIÓN	37,4%	40
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	8,4%	9
FALTA DE INTERÉS POR PARTE DE LOS	11,2%	12
FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN	19,6%	21
FALTA DE UNA PERSONA EXPERTA QUE	23,4%	25
Otro (especifique)		7
Repuestas		107
Sin responder		13



NIVEL DE NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE INTEGRE A TODO EL PERSONAL		
	Porcentaje	Total de personas
SI	84,5%	98
NO	8,6%	10
ME ES INDIFERENTE	6,9%	8
Repuestas		116
Sin responder		4



HERRAMIENTAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN PARA MODERNA ALIMENTOS S.A.		
	Porcentaje	Total de personas
BOLETINES INFORMATIVOS	60,2%	71
CARTELERAS	60,2%	71
REUNIONES	64,4%	76
CORREOS ELECTRÓNICOS	43,2%	51
INTRANET	31,4%	37
CHISMES, RUMORES	3,4%	4
Otro (especifique)		1
Repuestas		118
Sin responder		2

