



MASTER INTERNACIONAL EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA LA EMPRESA CATERING SERVICE DEL GRUPO HANASKA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional – DIRCOM

Profesor Guía:  
José Villamarín, MSc.

Autores:  
Paula María Pinto Ayala  
Pablo Mauricio Montenegro Galárraga

Año  
2013

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

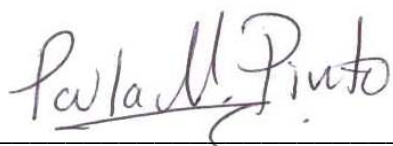
“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

José Villamarín  
Master en Comunicación Empresarial  
C.I.: 100087237-2

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

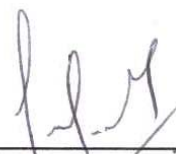
“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



---

Paula María Pinto Ayala

C.I.: 171219864-5



---

Pablo Montenegro Galárraga

C.I.: 171639759-9

## RESUMEN

La tesis consiste en elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Interna de Catering Service, empresa que pertenece al Grupo Hanaska, que surgió en 1972 y actualmente posee seis líneas de negocio.

Catering Service es la empresa más grande del consorcio e indiscutiblemente la más importante porque representa el 80% de los esfuerzos del Grupo Hanaska. Por otro lado, emplea al mayor número de colaboradores, más de 1.500 personas prestan sus servicios.

Aunque sus oficinas administrativas se encuentran en Quito, el personal operativo se localiza en distintos puntos como colegios, empresas, petroleras, hospitales u otros.

La empresa líder en servicios de catering encuentra un inconveniente en la distancia física para gestionar la comunicación, por lo que existen problemas de carencia de información, identidad, imagen y cultura corporativa.

Las buenas intenciones del Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) por mantener bien informados a sus colaboradores, develan que una adecuada gestión de la comunicación conllevaría a solucionar los inconvenientes presentados e incluso a obtener beneficios adicionales. Para Catering Service es esencial que sus colaboradores sientan a la empresa como suya y desarrollen sus habilidades en un ambiente propicio.

Por lo expuesto, el Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto en este trabajo plantea soluciones que permitan a Catering Service obtener réditos positivos.

## ABSTRACT

The thesis presents an Strategic Internal Communications Plan for Catering Service, a company that belongs to Grupo Hanaska, emerged in 1972 and currently working with six business lines.

Catering Service is the largest company of the consortium and, without a doubt, the most important because it represents 80% of the efforts that Grupo Hanaska invests. On the other hand, it employs the largest number of collaborators; over 1.500 employees are part of this company.

Even though the administrative offices are in Quito, the operational staff is located in different points such as schools, oil companies, hospitals and others.

This company, leader in catering services, finds a drawback in the distances between service points to manage communications strategies; therefore, there is a lack of information, identity, image and corporate culture.

The good intentions of the Organizational Human Development (DHO) to keep its employees well informed reveal that a proper communications management would promote a solution and obtain additional benefits. For Catering Service, it is essential that the employees feel that the company is theirs so that they will develop skills in an enabling environment.

Therefore, the Strategic Internal Communication Plan presented in this thesis, raises solutions that will enable Catering Service to obtain positive outcome.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I: GRUPO HANASKA, LA HISTORIA DE UNA EMPRESA EXITOSA .....</b>	<b>3</b>
1.1 EL COMIENZO DE UN GRAN SUEÑO.....	3
1.2 EL HOMBRE DETRÁS DE UN SUEÑO Y SU LEGADO.....	4
1.3 LAS CERTIFICACIONES QUE PERMITEN EL MEJORAMIENTO CONTINUO .....	5
1.3.1 Certificación ISO 22000 .....	5
1.3.2 COFACE.....	6
1.3.3 SGS (Société Générale de Surveillance).....	6
1.4 GRUPO HANASKA, UN HOLDING DE EMPRESAS .....	6
1.5 LA IDENTIDAD CORPORATIVA DEL GRUPO HANASKA.....	9
1.6 LA INEXISTENCIA DE UN PILAR FUNDAMENTAL.....	10
1.7 OBJETO DE ESTUDIO .....	10
<b>2 CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN, NUEVO PARADIGMA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>12</b>
2.1 EL RECEPTOR, PIEZA CLAVE DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	12
2.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA, ESTRATÉGICA POR SUS CONTENIDOS Y OBJETIVOS.....	17
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA, PILAR DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	20
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL, CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL.....	24
2.5 IDENTIDAD CORPORATIVA, LA PERSONALIDAD DE TODA ORGANIZACIÓN.....	28
2.6 IMAGEN CORPORATIVA, PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS HACIA LA EMPRESA.....	30
2.7 SENTIDO DE PERTENENCIA, COMPROMISO POR LA EMPRESA.....	32
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTADO DE ÁNIMO DE LA EMPRESA.....	34
2.9 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	36
<b>3 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>40</b>
3.1 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	40

3.2	METODOLOGÍA DE ESTUDIO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
3.2.1	Caso de Estudio: Catering Service .....	43
3.2.2	Muestreo.....	46
3.2.3	Análisis Cuantitativo.....	48
3.2.4	Análisis Cualitativo.....	59
3.2.5	Análisis Cualitativo Integral.....	64
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CATERING SERVICE .....</b>	<b>73</b>
4.1	ANÁLISIS .....	73
4.2	ANTECEDENTES .....	73
4.3	OBJETIVOS .....	75
4.3.1	Objetivo General.....	75
4.3.2	Objetivos Específicos.....	75
4.4	PÚBLICOS .....	75
4.5	DIAGNÓSTICO FODA .....	76
4.6	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS .....	77
4.7	CRONOGRAMA.....	84
4.8	PRESUPUESTO .....	85
4.9	MATRIZ TOTAL.....	86
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	87
5.2	RECOMENDACIONES .....	88
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

## INTRODUCCIÓN

Catering Service fue creada en 1972 como una empresa de alimentación especializada en banquetería. La idea original que tuvo el creador y fundador de Catering Service fue atender todo tipo de evento social. En poco tiempo, Catering Service se convirtió en la empresa pionera en este campo, porque amplió su oferta a compañías de aviación, campamentos petroleros, florícolas, hospitales y colegios.

Con el pasar de los años, Catering Service decidió especializarse también en el servicio industrial. Un futuro prometedor amplió la cartera de clientes, y Catering Service tomó un nuevo rumbo: Grupo Hanaska, un holding de empresas con más de 1.500 colaboradores.

Los resultados no tardaron en llegar. Grupo Hanaska arrojó cifras positivas y aumentó su cartera de clientes; sin embargo, se empezó a evidenciar un problema: la comunicación.

El incremento de personal en el consorcio y la distancia física de los distintos contratos de la empresa, especialmente de su marca líder Catering Service, provocaron que la demanda de comunicación interna aumente. Por tal motivo, la Gerencia General delegó al Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) la responsabilidad de desarrollar tácticas que faciliten el proceso de comunicación interna.

A pesar de las buenas intenciones del DHO, los problemas se mantienen y tienden a incrementarse porque los cambios de la empresa provocaron confusión en los colaboradores por una carencia de información oficial.

De esta manera, existen dudas sobre la identidad del consorcio y sus empresas, preexisten problemas de comunicación ascendente y descendente, se evidencia un alto porcentaje de rotación de personal operativo y la cultura



corporativa de la empresa difiere en cada puesto de trabajo. Así, difícilmente se puede desarrollar un sentido de pertenencia y una imagen positiva de la empresa.

La falta de gestión de la comunicación en Grupo Hanaska ha afectado primordialmente a su empresa líder, Catering Service, que no solo funciona en la oficina matriz, sino también en diferentes puntos a nivel nacional.

Los representantes de la compañía consideran que si existe una solución para los problemas de comunicación interna de Catering Service todo el consorcio se beneficiará a largo plazo, porque las estrategias y tácticas se pueden adaptar a cada línea de negocio.

# **1 CAPÍTULO I: GRUPO HANASKA, LA HISTORIA DE UNA EMPRESA EXITOSA**

## **1.1 EL COMIENZO DE UN GRAN SUEÑO**

Catering Service – Tecfood S.A. fue creada en 1972 como una empresa de alimentación especializada en banquetería. El negocio funcionó a partir de los seis meses en un local del Círculo Militar, donde funcionaba el Club de los Oficiales en servicio pasivo del Ejército Ecuatoriano. El lugar era privilegiado, porque sus oficinas eran nuevas y se encontraban ubicadas en una zona en crecimiento en Quito (avenida Orellana y Almagro).

La sede de la empresa permitió atender banquetería a domicilio para eventos sociales en los diferentes salones que contaba el local. De esta manera, el negocio de a poco se dio a conocer no solo en Quito, sino a nivel nacional.

La idea original que tuvo el creador y fundador de Catering Service, Federico Pérez, fue atender todo tipo de evento social. Ofrecer el mejor servicio y garantizar la satisfacción y confianza del cliente fue el sello de calidad que impuso su mentor, quien no escatimó esfuerzos para contratar chefs de otros países con el propósito de satisfacer las necesidades de los diferentes públicos. En poco tiempo Catering Service se convirtió en la empresa pionera en este campo.

En 1973, Catering Service ganó el concurso para administrar y proveer el servicio de comidas y bebidas en Quito Tennis and Golf Club - El Condado. Por otro lado, incursionó en otras provincias como Santo Domingo de los Tsáchilas en el Hotel Zaracay.

Los años 70's serán inolvidables para el desarrollo de la empresa. En esa época se adjudicó el concurso de servicio de alimentación abordo para diferentes compañías de aviación, iniciando un nuevo desafío. Los principales

clientes fueron Ecuatoriana de Aviación y PanAm, compañías que lideraban el mercado.

El éxito de Catering Service era evidente y, por ende, su crecimiento. El siguiente paso de la empresa fue proveer a varios campamentos petroleros del Oriente excelente alimentación. Texaco, la compañía petrolera más grande del país, confió en Catering Service, que ganó reputación y mayor número de clientes.

Con el pasar de los años, Catering Service decidió especializarse también en el servicio industrial. Un futuro prometedor amplió la cartera de clientes, y Catering Service tomó un nuevo rumbo: Grupo Hanaska, un holding de empresas con más de 1.500 colaboradores.

El comienzo de un gran sueño parece no tener un fin. En la actualidad, Grupo Hanaska opera en sus propias oficinas en la zona norte de la capital de la República, ofreciendo sus servicios a empresas de prestigio a nivel nacional.

## **1.2 EL HOMBRE DETRÁS DE UN SUEÑO Y SU LEGADO**

Hace 39 años Federico Pérez Intriago tuvo la idea de montar una empresa que se encargue del servicio de banquetería en la ciudad de Quito. Pérez, Administrador de Empresas graduado en Youngstown State University de los Estados Unidos, fue siempre un emprendedor.

Visionero, forjó una empresa seria y exitosa. Durante tres décadas comandó Catering Service hasta entregar su legado a sus hijos, quienes también impulsaron en el crecimiento de la compañía.

Federico Pérez fue un hombre de política. Ejerció en este campo como Prefecto de la Provincia de Pichincha y soñó con ser Alcalde de Quito. A pesar de sus múltiples ocupaciones, nunca se desvinculó de su empresa.

Hoy Grupo Hanaska lo lidera su hijo Federico Pérez Ayala, quien trabaja junto a su hermano, Juan José. Ambos toman las decisiones más importantes de la empresa. Por su parte, Federico Pérez Intriago es presidente Ejecutivo de Crecult y administra toda la operación de esta subempresa del Grupo Hanaska en la hacienda de producción ubicada en Pedro Vicente Maldonado, en el noroccidente del país.

### **1.3 LAS CERTIFICACIONES QUE PERMITEN EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Catering Service pasó de ser una empresa que brinda un servicio a ser una compañía (Grupo Hanaska) que ofrece salud y, sobre todo, calidad. Por esta razón, constantemente invierte en capacitación para sus colaboradores en temas relacionados a normas de seguridad y salud industrial con el propósito de avalar todos los procesos, en especial, los de manipulación de alimentos. Así, posee las siguientes certificaciones de calidad:

#### **1.3.1 Certificación ISO 22000**

Norma incluida en la serie ISO que se enfoca exclusivamente en alimentos. Define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un sistema de “gestión de inocuidad” de los alimentos con la finalidad de permitir la seguridad alimentaria durante el transcurso de la “cadena de suministro”.<sup>1</sup> La primera edición de esta norma fue publicada en septiembre de 2005.

La certificación ISO 22000 enmarca los principios del HACCP<sup>2</sup> (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control - APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés). Dicha certificación se integró con el sistema de gestión de calidad ISO

---

<sup>1</sup> Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente.

<sup>2</sup> Es un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimentaria. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para los procesos.

9001 por la Compañía Moody Internacional en diciembre de 2006, siendo Catering Service la empresa de alimentos pionera en obtener esta certificación en Latinoamérica.

### **1.3.2 COFACE**

Certificación que se enfoca en cinco aspectos: operatividad, solvencia financiera, referencia comercial y compromiso con el cliente. Esta certificación garantiza a los clientes adquirir productos de excelente calidad.

### **1.3.3 SGS (Société Générale de Surveillance)**

Certificación que garantiza y asegura la calidad de los productos. Asegura que la compañía cumpla con estándares de calidad y que sobrepase los niveles de eficiencia.

Esta certificación ha permitido a Catering Service obtener una buena reputación y conseguir nuevos contratos en colegios, universidades, empresas con varios giros de negocio, fábricas, industrias, hospitales, campos petroleros, constructoras, farmacéuticas, agrícolas, entre muchas otras.

## **1.4 GRUPO HANASKA, UN HOLDING DE EMPRESAS**

El crecimiento y desarrollo de la compañía provocó que Catering Service se convirtiera únicamente en un área de negocio dentro de un gran consolidado de empresas que fueron surgiendo por la demanda de clientes y por la incesante pasión por el progreso de sus directivos.

En la actualidad, el holding de empresas es conocido como Grupo Hanaska. Seis líneas de negocio funcionan de manera independiente, pero siempre relacionadas a la empresa matriz. De esta manera, las áreas de Desarrollo Humano Organizacional (DHO), Finanzas, Calidad y Sistemas son comunes

para las seis líneas de negocio al igual que la Presidencia y Gerencia General que se encargan del control total de todo el grupo.



**Figura 1.** Holding de Empresas

La primera línea de negocio de Grupo Hanaka se enfoca en el servicio de alimentación y Hotelería. En esta área se encuentra Catering Service, que opera en el sector norte del Ecuador y emplea a 1.341 personas, distribuidas en 110 puntos de servicios. Provee servicio de alimentación, limpieza y lavandería a cada contrato. Catering Service se encuentra dividida en cuatro grandes ramas:

- Sitios remotos o campamentos fuera de Quito.- Cuenta con 30 contratos ubicados en las provincias de Esmeraldas, Pichincha, Azuay, Imbabura, Orellana, Napo, Sucumbíos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Cotopaxi.
- Business and Industries.- Ofrece servicios de limpieza a más de 40 contratos con empresas diferentes.
- Hospitalario.- Responsable de conceder el servicio de alimentación a cinco hospitales.
- Educativo.- Provee el servicio de snack bar y almuerzos para estudiantes, personal administrativo y docente de importantes colegios de Quito.

Catering Service cuenta con más de 83 contratos en la zona norte del Ecuador. La empresa Trébol Verde, aliado de Catering Service, es la responsable de conceder el servicio de catering al sector sur del país.

El segundo holding de empresa de Grupo Hanaska es Facility Management. Se encarga de la administración de las instalaciones, infraestructura, procesos operativos de los clientes y de la provisión de servicios complementarios.

En la misma línea de negocio se encuentra la administración de Vending - Punto Café, empresa responsable de proveer café y bocaditos de sal y dulce a diversas empresas del país.

En el tercer holding de empresas de Grupo Hanaska se encuentra el área de procesamiento de alimentos, dividida en tres segmentos:

- Frozen Tropic.- Procesa 21 tipos de frutas en jugos, purés y pulpas. Se dirige al mercado más selecto a nivel nacional e internacional.
- Frozen Meat.- Procesa carnes de res, ave, cerdo y otros, bajo normas internacionales de calidad.
- Campo Viejo.- Procesa productos lácteos de la más alta calidad.

Siguiendo con la rama de los alimentos, Grupo Hanaska abrió una línea de negocio para la distribución y logística. Así, cuenta con un Centro de Distribución Nacional localizado estratégicamente y dividido en tres secciones: productos perecibles, no perecibles y frutas/legumbres. Todos los días se despachan productos a más de quince provincias a nivel nacional.

Starmax es la flota propia de camiones refrigerados que transporta semanalmente a todo el Ecuador más de 400 toneladas de materia prima alimenticia.

El área de abastecimiento institucional, venta de alimentos y suministros a terceros es la quinta línea de negocio de Grupo Hanaska. Provetotal es la empresa que maneja más de 3.000 ítems alimenticios en su portafolio de

productos. La calidad de productos y la conveniencia de precios permiten a esta línea de negocios crecer de manera significativa.

La última línea de negocio es la agropecuaria, encargada de la producción agrícola y pecuaria. Tiene una planta de alimento balanceado. La empresa Ananás Gold se encarga de la producción de piñas, palmito de exportación, maíz y arroz; mientras que Crecult se dedica a la crianza de cerdos comerciales, reses de engorde y ganado lechero.

### **1.5 LA IDENTIDAD CORPORATIVA DEL GRUPO HANASKA**

La identidad de Catering Service y sus empresas hermanas cambió hace poco. Hoy forman parte de un consorcio llamado Grupo Hanaska. La concepción de su identidad fue trabajada por la Gerencia General y las distintas Gerencias de la empresa, quienes se encargaron de la creación del concepto global. Las autoridades del Grupo buscaban una identidad que englobe a todas las empresas, que entregue un concepto de unidad y fortaleza.

Hanaska viene del quichua “más arriba”, proporcionándole al Grupo una visión de crecimiento y sobre todo de liderazgo en el mercado. Para la identidad visual se escogió el color azul porque es neutral. Representa tranquilidad, justamente lo que la empresa quiere transmitir a sus públicos. Por su parte, la estrella vincula al Grupo con un ícono que está en lo más alto.



**Figura 2.** Logo Grupo Hanaska



Cuando se implementó la nueva identidad, Grupo Hanaska desarrolló programas de capacitación que llegaron únicamente al área administrativa. No completaron este proceso con los colaboradores el área operativa.

La empresa responsable de elaborar el diseño de la identidad del Grupo proporcionó un manual de identidad visual corporativa, que destaca las normativas de uso de colores, tamaños y aplicaciones del logotipo. Dicho manual reposa en la oficina del Gerente General; no llega a manos de otras personas.

## **1.6 LA INEXISTENCIA DE UN PILAR FUNDAMENTAL**

El Gerente General de la empresa no cree en la utilidad de una filosofía corporativa, por lo que todos sus colaboradores conocen que no existe en su empresa. Para el Gerente General la filosofía corporativa es un concepto arcaico, que no tiene ningún valor agregado para la organización.

Por tal motivo, Catering Service se enfoca únicamente en promover un mensaje que difunde la importancia de poseer certificaciones internacionales de calidad. Este mensaje está ubicado solamente en la recepción de las oficinas centrales de Quito.

*“Somos una empresa de provisión de servicio de alimentación y hotelería con procesos estandarizados enmarcados en las leyes nacionales, normas ISO 22000, medio ambientales, de seguridad industrial y de salud, alineados a los conceptos de responsabilidad social empresarial y mejoramiento continuo”.*

*La Gerencia*

## **1.7 OBJETO DE ESTUDIO**

Catering Service es la empresa que marca el punto de partida de Grupo Hanaska. Además, es la más grande del consorcio y, por ende, la que presenta más problemas de comunicación.

Directivos y colaboradores han trabajado en sus áreas para que los procesos de producción u otros funcionen correctamente, y lo han logrado. No obstante, el área de comunicación ha sido relegada. El Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO), a través de su Gerente, ha desarrollado varias tácticas que fomenta la motivación de los colaboradores e incrementa su sentimiento de pertenencia. Algunas han funcionado, otras no. Según Cristina Lora, Gerente del DHO, “ha sido un proceso largo de pruebas y errores; aún no encontramos ese click que marque la diferencia” (Cristina Lara, 2012).

Por lo expuesto, el objeto de estudio para el presente trabajo se basa en Catering Service, empresa líder en su mercado y de mayor relevancia en el Grupo Hanaska. Cabe destacar que el Gerente General del consorcio autorizó, únicamente, el análisis de estudio de Catering Service, empresa que representa el 80% de los esfuerzos del Grupo y que posee 1341 colaboradores, distribuidas en 110 puntos de servicio.

## **2 CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN, NUEVO PARADIGMA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **2.1 EL RECEPTOR, PIEZA CLAVE DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

La comunicación ha jugado un papel importante dentro de las civilizaciones. Desde el apareamiento del hombre, el ser humano ha buscado la forma idónea de comunicarse. En un principio, a través de gestos y movimientos instintivos; posteriormente evolucionó con su propio lenguaje y escritura. Y así hasta perfeccionar este proceso de transmisión de información a través del contacto directo con otros seres humanos, medios de comunicación tradicionales y alternativos.

Como concepto, la comunicación ha sufrido una serie de transformaciones e interpretaciones de análisis desde diferentes corrientes teóricas - cada una defendiendo sus ideologías o propuestas – con la finalidad de determinar que la comunicación es una pieza clave del management, en general, de todos los procesos que involucran al ser humano.

La travesía inicia con la Escuela Norteamericana que surge en los años 30. Ésta corriente está conformada por los llamados padres de la comunicación, pioneros en emprender estudios sobre esta materia. Harold Laswell, psicólogo y experto en ciencias políticas, dedicado principalmente al estudio de la influencia de los medios de comunicación e información de masas en el proceso de creación de la opinión pública, instauró un paradigma clásico que hoy en día aún nos referimos para explicar el proceso de comunicación, sustentado en tres elementos: emisor – mensaje – receptor.

Según Laswell y otros teóricos de la época como McLuhan y McDonald la comunicación es lineal, unidireccional, conductista y funcional. Laswell considera a la audiencia como un blanco amorfo que obedece ciegamente al

esquema estímulo – respuesta; en otras palabras, el emisor tiene un poder casi omnipotente sobre el receptor. Si trasladamos esta teoría a nuestro campo de estudio, el empresarial, diríamos que la comunicación en las organizaciones es descendente, piramidal y vertical. Las jerarquías predominan en el campo empresarial; en otras palabras, el superior (emisor) proporciona instrucciones específicas y suficientes de trabajo (mensaje) a su subordinado (receptor) para que las cumpla al pie de la letra.

En la orilla opuesta se encuentra el comunicólogo boliviano Luis Ramiro Beltrán Salmon, considerado el pionero de la Escuela Latinoamericana de Comunicación, teoría que se desarrolló especialmente durante la segunda mitad del siglo XX. Para Beltrán el proceso de comunicación implica relaciones de reciprocidad entre emisor – receptor, y sostiene que la comunicación debe ser anclada en tres pilares: acceso, diálogo, participación. Guy Bessette se une a la propuesta de Beltrán al afirmar que el objetivo de la comunicación es fomentar la participación de todos los miembros de una comunidad y conseguir la transferencia de conocimientos. Bessette se refiere a la comunicación para el desarrollo, proceso que implica la interacción de los medios de difusión, electrónicos y no electrónicos y personales para aportar en el desarrollo de las naciones.

“Existe una gran diferencia entre comunicación e información. La comunicación está basada en el diálogo, mientras que la información es una simple alocución; es decir, es una relación unilateral a partir de un transmisor institucionalizado hacia un receptor”. (Pasquali, 1990, p. 26)

El teórico venezolano Antonio Pasquali, uno de los iniciadores de la teoría crítica latinoamericana, reconoce que por “comunicación o relación comunicacional entendemos a aquella que produce una interacción biunívoca del tipo con-saber, lo cual solo es posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor – receptor) rige una ley de bivalencia”. De manera más sencilla, Pasquali explica que todo transmisor puede ser receptor

y todo receptor, transmisor. Como se evidencia, la Escuela Latinoamericana considera a las audiencias activas, a diferencia de la corriente norteamericana y europea que las miraba como pasivas.

Sin lugar a dudas la Escuela Latinoamericana marca un antes y un después en todos los campos de estudios que impliquen procesos de comunicación. Por ejemplo, en el empresarial se introducen nuevas formas de relaciones entre los colaboradores y empleadores. Ésta teoría plantea terminar con pensamientos como el expuesto por el sociólogo alemán Max Weber (1910, p. 22), quien menciona que el empleador debe mantener una relación de forma impersonal y formal con sus trabajadores (comunicación unidireccional). De esta manera, Weber sostiene que se logrará tener menos problemas interpersonales, menos conflictos entre trabajadores y, por ende, se alcanzará una mayor eficacia en el trabajo.

Si fuera así, autores como Elton Mayo (1939, p. 42), psicólogo especializado en la teoría de las organizaciones, no se habrían percatado que tanto las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores como el sentirse parte de un grupo y la comunicación entre cada persona (comunicación participativa) favorecía el rendimiento en el trabajo y aumentaba la productividad general de la empresa.

La evolución de la comunicación se ve marcada por el rápido crecimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, que traen consigo nociones de interacción y red. Hoy en día nos referimos en este campo a la comunicación 2.0, teoría que demuestra que la comunicación es y puede ser horizontal, participativa e interactiva, como lo propone la Escuela Latinoamericana. Según Tim O'Reilly (2004) impulsor de los movimientos de software libre y código abierto, la comunicación 2.0 fomenta la colaboración e intercambio de información entre los usuarios.

Al igual que la comunicación, las Relaciones Públicas han evolucionado de acuerdo a las teorías anteriormente explicadas. En un principio, fue utilizada

como un instrumento de información conductista; hoy en día es vista como una estrategia para fortalecer los vínculos con los públicos estratégicos con el propósito de crear, mantener o modificar la imagen positiva de una empresa.

En los años sesenta apareció el interés por un objeto concreto de estudio: los problemas de la comunicación en la empresa, y en las relaciones laborales en general, cuestión de importancia indiscutible para el desarrollo del capitalismo. Resulta necesario explicar que las Relaciones Públicas, “función directa de la comunicación que a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización” (Lawrence W. Long y Vicent Hazelton, 1998), aparecieron, según algunos autores, con el inicio de la humanidad.

Sin embargo, las primeras prácticas de las Relaciones Públicas se producen durante la Revolución Americana (1775 – 1783) en la esfera pública y en la Revolución Industrial (XIX) en la privada. En este momento se la encuentra como actividad independiente, incluso como profesión.

Para entender las Relaciones Públicas se debe hablar de las relaciones entre las personas. Como se explicó anteriormente autores como Mayo descubrieron la importancia de analizar las relaciones humanas, es decir la necesidad de generar vínculos amistosos. Justamente, las Relaciones Públicas “buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad haciéndose comprender tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos interés” (Carolina Itoiz, 2007).

Las Relaciones Públicas involucran a la comunicación para la consecución de sus objetivos. Itoiz sostiene que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí es a través de la comunicación, por lo tanto no pueden existir buenas Relaciones Públicas si no existen buenas comunicaciones.

Según el Dr. Octavio Islas (2003, párr. 1), Director de la Cátedra de Cibercultura y Comunicación Estratégica del Sistema Tecnológico de Monterrey, previo al formidable boom de Internet y de las comunicaciones digitales extendidas, dos grandes paradigmas del pensamiento administrativo influían decisivamente en la gestión empresarial: la dirección por objetivos y el desarrollo organizativo. Islas manifiesta que en ambos paradigmas la comunicación era considerada un asunto periférico y que la expresividad de las organizaciones y la positiva visibilidad de las marcas básicamente dependían de la publicidad y las relaciones públicas.

Thomas Peters y Robert Waterman (1988), autores de la obra “En búsqueda de la excelencia”, considerada un auténtico parteaguas en el desarrollo del pensamiento administrativo, parten de la hipótesis de que el organigrama de las empresas no incide en su éxito empresarial. Peters y Waterman lograron aislar un conjunto de valores intangibles que se consideraron factores determinantes de la excelencia. En su estudio se destacan valores como la cultura e identidad organizacional. De acuerdo al investigador español Justo Villafañe sus hallazgos contribuyeron a ratificar la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial.

Desde entonces, la comunicación organizacional, institucional, corporativa, empresarial ha sido motivo de estudio. Las universidades han promovido profesionales en esta área y algunas organizaciones han incorporado este Departamento con la finalidad de adaptarse a la nueva propuesta, mientras que otras mantienen su gobierno bajo las teorías primitivas de la comunicación.

El destacado comunicólogo español, Joan Costa, conocido como el gurú de la comunicación corporativa, ha liderado la nueva teoría. Costa (2009) sostiene que la comunicación representa la principal actividad de la empresa, considerándola además fundamento de un nuevo paradigma en la gestión empresarial.

## **2.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA, ESTRATÉGICA POR SUS CONTENIDOS Y OBJETIVOS**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones se la denomina comunicación organizacional, corporativa, institucional o empresarial. En muchas ocasiones, esta comunicación a nivel empresarial se reduce únicamente a la comunicación oral y voluntaria que se genera por las personas que componen la organización. Ésta situación ocurre principalmente en las pequeñas empresas. El portal de los estudios de comunicación desde el 2001 - comunidad de profesionales de la comunicación - sostiene en su artículo "Comunicación empresarial del siglo XXI: la gestión de los activos intangibles" (2005) que esta comunicación es espontánea y no necesita ser gestionada, porque no requiere de recursos materiales para llevarse a cabo. Esta postura la desmienten, Costa, Lozada, entre otros. Puyal (2001, párr. 3) es enfático al afirmar que a la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización, sino también como un recurso, un activo que hay que gestionar.

Como se observa, la comunicación se da naturalmente en todo tipo de organización, sin importar su tamaño, por lo que resulta utópico imaginar a una organización sin comunicación.

La socióloga Esther Puyal detalla que se confunde a la comunicación empresarial con la información que genera la empresa.

Mientras en muchas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, productividad y calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar comunicación como información. (Puyal, 2001, párr. 4).



Según Puyal, la comunicación organizacional se reduce principalmente a la publicidad sin caer en cuenta que la comunicación de producto es solo una parte de la comunicación empresarial.

Para entender la importancia de la comunicación empresarial, organizacional o corporativa, Joan Costa manifiesta que comunicación es acción y la acción es comunicación. “Si comunicar no es actuar, no sirve, no es comunicación” (Costa, 2010). Por otra parte, reflexiona que la acción no es muda, habla por la empresa, ya que los hechos comunican tanto o más que las palabras.

Es evidente que la comunicación empresarial es de vital importancia en las organizaciones o instituciones. Como define Costa, más allá de su concepción puramente instrumental sesgada por la publicidad y los medios masivos, es esencialmente estratégica, más que por sus propios contenidos y objetivos.

Según Costa, los públicos estratégicos (internos y externos) son el principal activo de la empresa, porque construyen una imagen propia de las organizaciones. Así, Costa sostiene que la organización se transforma en emisora voluntaria o involuntaria de diversos mensajes hacia el entorno actual, altamente mediatizado, hecho que incrementa los problemas en forma exponencial si se carece de una verdadera política de comunicación.

Por tal motivo, Costa ha formulado una propuesta mediante un modelo de gestión integral de las comunicaciones basados en una mirada estratégica que transforma los problemas que puedan surgir en verdaderas oportunidades de comunicación.

Ingrids Rodríguez Guerra (2005, párr. 2), cubana especialista de comunicación, aporta a esta teoría al definir a la comunicación organizacional como una disciplina que se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre

sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Como se expone, no solo Costa considera primordial la gestión de la comunicación en las empresas. Es más, el comunicólogo español, se niega a creer que el organigrama jerárquico, con el mando vertical y el fuerte control de las tareas, sea el idóneo para la búsqueda de la efectividad. Incluso en sus obras demuestra que el viejo organigrama piramidal obedece a la economía de la producción y a los cuatro pilares que lo sustentaban: capital, producción, administración y organización.

Costa dice que tal organigrama es parcial y excluyente, porque encierra a la empresa en sí mismo. No aporta para resolver problemas de comunicación, porque en este esquema el receptor solo absorbe órdenes y no participa del proceso de comunicación. Por el contrario, plantea que una visión sistémica no se basa en la jerarquía del mando, sino en la eficacia global; descentraliza y piensa en red. Costa denomina a esta propuesta como sistema de red mallada.

El concepto eficaz de sistema en red abarca el conjunto: el supersistema, o sea el sistema interno y externo como un todo formado por una malla con sus nudos. Cada nudo es un punto activo, una encrucijada. Todos los públicos forman esta red global. No conseguiremos una visión estratégica integral de los problemas y las oportunidades si no vemos el todo en su conjunto y con los mecanismos de sus interacciones. (Joan Costa, 2010, párr. 5)

Para Costa el sistema de red mallada permite que la comunicación sea vertical, es decir autodirigida, porque la estrategia define e informa la acción comunicativa y, al mismo tiempo, la impulsa, la dirige, la controla; transversal, recorra todo el sistema, le de forma e información; e instrumental, posea

herramientas y técnicas para ser ejecutada. Termina con las estructuras organizativas jerárquicas y permite que la comunicación sea multidireccional.

En conclusión, Joan Costa plantea gestionar la comunicación de manera integral, con una visión estratégica, sistémica y holística de los problemas. El presente caso de estudio se centrará en resolver uno en particular: la comunicación interna de Catering Service, que según José Carlos Losada Díaz (2010, p. 12), Doctor en Ciencias de la Información, ha dejado de ser la hermana pobre de la comunicación organizacional para convertirse en uno de los pilares sobre los que se asienta la moderna gestión de la comunicación.

### **2.3 COMUNICACIÓN INTERNA, PILAR DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

José Carlos Lozada afirma que la comunicación interna va mucho más allá de las interacciones entre los actores de las organizaciones, dando paso a la creación y fortalecimiento de vínculos.

En el mundo de las empresas ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios; se trata más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes; ya no se trata de ser los mejores y aportar los datos que lo demuestren, sino de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con nuestros públicos; no se trata, por último, de decidir lo que hacemos y después comunicarlo, sino comunicar lo que podemos hacer y que todos los públicos deciden si es lo correcto o no. Se trata de todo esto y de más. Un cambio radical en el intercambio público que es más que nunca un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales por las organizaciones y por el conjunto de sus *stakeholders*. (Lozada, 2010, pp. 7-8)

Frente a esta postura y otras mencionadas a lo largo de este capítulo por especialistas de la comunicación como Joan Costa, los directivos empiezan a

comprender que las gestiones de comunicación al interior de la organización incide de manera directa en la formación de equipos de trabajo efectivos y en la motivación del colaborador y, por lo tanto en el cumplimiento de objetivos individuales y grupales y una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Lozada menciona que, según un estudio realizado por especialistas como Zerfass, Moreno, Tench, Vercic y Verhoeven (2009, p. 13), la comunicación interna ocupa el cuarto lugar de importancia y ejecución dentro de las funciones de la comunicación, solo por detrás de la comunicación corporativa, de marca y de crisis. Asimismo, predice que en tres años la comunicación interna ascenderá hasta convertirse en la segunda función más importante; únicamente la gestión de la comunicación corporativa la superará.

Por otro lado, un estudio sobre “Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas” (2009, p. 17) revela que la concepción que tiene la gente de la comunicación interna se resume en lo siguiente y puede ser aplicado a las empresas de manera perfecta:

1. Conseguir que los colaboradores den lo mejor de sí mismos.
2. Facilitar el diálogo entre la gente.
3. Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa.
4. Difundir entre los profesionales un estilo de gestión y unas realizaciones que aporten credibilidad y confianza tratando de alcanzar el siempre perseguido “sentido de pertenencia”, término que se analizará con más detalles más adelante.

De la misma manera, el profesor de la Universidad de Belgrano, Marco Arru, en su artículo “El fin de la comunicación interna”, señala más razones para

sustentar la postura que la comunicación interna es fundamental en el buen desempeño de las organizaciones.

Algunas investigaciones dan cuenta que el 90% de los empleados creen tener buenas ideas que mejorarán los resultados de sus compañías, pero el 50% no compartirán esas ideas, ya que no encuentran el camino para comunicarlas o porque consideran que al management no le importan.

¿Cómo hacer para que los empleados se comuniquen con usted? Probablemente cumpliendo con estos tres requisitos:

- Convierta a la comunicación en una prioridad en su empresa, asegurándose que sus empleados conozcan el valor que usted le asigna;
- Facilite oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con el management;
- Cree un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa y sea escuchado. (Arru, 2007, párr. 7)

Está claro que una adecuada y determinante gestión de la comunicación interna facilitará las relaciones al interior de las organizaciones, estrechará los lazos en todos los niveles de las mismas y facilitará que los objetivos grupales e individuales vayan tomando forma.

La buena gestión de comunicación interna permitirá que las relaciones entre empleador y empleado sean más productivas y recíprocas. El propio Lozada expresa que los empleados han dejado de ser piezas intercambiables del sistema productivo para convertirse en sujetos primordiales para el éxito de la organización. Por esta razón, el factor humano ocupa, cada vez más, el lugar que se merece como sujeto imprescindible de una empresa.

Hoy las organizaciones otorgan relevancia al receptor del mensaje y lo consideran una pieza fundamental del proceso de comunicación. En nuestro caso de estudio, han comprendido que una adecuada gestión de la

comunicación interna incide directamente en la mejora de la realidad de la empresa.

Por tal motivo, es esencial que una empresa reconozca a sus públicos y defina su relación con ellos. María Luisa Muriel y Gilda Rota manifiestan que “implica un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común” (Muriel, Rota, 1980, p. 49). Para Dennis McQuail, sociólogo y comunicólogo británico, los públicos son “un grupo de personas que se nuclean de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento público y llegan a una opinión o decisión colectiva” (McQuail, 1969).

Partiendo de los conceptos propuestos anteriormente, se concluye que los públicos internos son los grupos sociales afines que conforman la empresa, organización o institución; es decir, “son todas las personas que trabajan en una organización” (Capriotti, 1992).

Está claro que la catalogación de grupos en los que se puede dividir el público interno no es único ni invariable y debe ser adaptada a cada organización, su situación y su gente. Así hay que recordar que no hay dos empresas iguales y que, como afirma el comunicólogo, Paul Capriotti, “cada organización genera sus propios públicos” (1992). Por tal motivo, es esencial definirlos y segmentarlos para establecer, como asegura Justo Villafañe, catedrático, especialista en la evaluación y gestión de los intangibles empresariales, una relación de todos aquellos colectivos de la organización que requirieren acciones de comunicación o información.

En su opinión una empresa, como modelo general, tendría los siguientes públicos internos (Villafañe, 1999):

- Miembros del Consejo de Administración
- Directores de Área

- Resto del Personal Directivo
- Potenciales elevados de la organización
- Mandos Intermedios
- Personal de contacto
- Personal de comercial
- Resto del personal

Cabe indicar que los públicos internos se relacionan entre sí y forman lazos de afinidad y de pertenencia con la empresa. Para Lozada incluso el trabajador (público interno) vinculará su rendimiento a la forma en la que conviva en su trabajo con un determinado clima laboral, a su capacidad real para realizar aportaciones significativas a su compañía, al reconocimiento institucional a su labor, a la integración de sus intereses con los de su organización o incluso a su identificación con la empresa y con sus valores.

De esta manera, Lozada intenta explicar 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.

Evidentemente, al lograr esta conexión, el desempeño y rendimiento del colaborador mejora, y por ende, el balance positivo para la organización.

## **2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL, CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL**

La cultura corporativa incide directamente en el funcionamiento de las organizaciones, porque puede facilitar la implantación de estrategias o también ejercer de manera negativa si resulta un tema trillado o sobrevalorado en las empresas. Es capaz de conducir a las organizaciones a la realización de sus objetivos e incluso sirve como guía para la búsqueda de su mejor desempeño. Manuel Gross (2008), divulgador de las Ciencias Administrativas, lo define

mejor al afirmar que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de empresa.

Para entender la importancia de la cultura basta con comprender cómo actúa en los seres humanos. El antropólogo Taylor (1989) especifica que la cultura es un todo complejo de 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. A manera de ejemplo, simple de comprensión, es suficiente explicar este concepto observando la actuación de un ciudadano ecuatoriano con uno del medio oriente. Ambos proceden distinto porque su cultura, "base sobre la que se asienta la socialización de los seres humanos y se forma su personalidad" (Matilla, 2009), es diferente.

Aspecto similar acontece en las organizaciones. Recuerde el enunciado de Capriotti (1992): cada organización genera sus propios públicos. De igual manera, sucede con la cultura porque ninguna empresa maneja los mismos valores, creencias, normas, costumbres.

Para Lozada (2010, p. 28) la cultura en las organizaciones se traduce en el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución; es decir, la manera en la que se comportan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Su pensamiento se asemeja al de Edgar Schein (1991), psicólogo social, quien considera que la cultura corporativa es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Villafañe (1993) también se adhiere a los autores anteriormente mencionados, aunque deduce algo más: "la cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad".



De esta manera, sostiene que a través de un conjunto de creencias y valores compartidos, la cultura tiene un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar, y definiendo la manera en la que los empleados perciben sus relaciones y el entorno.

Para sintetizar este concepto, Lozada dice que la cultura corporativa es cómo se piensan y se hacen las cosas aquí, y asevera que una vez cristalizada determina las características y actuaciones de una organización, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo.

Desde el punto de vista de Daniel Denison, Doctor en Psicología Organizacional, existe una relación entre cultura y efectividad. “El éxito de las organizaciones se atribuye a una cierta relación de valores y creencias, políticas y prácticas, a la relación entre cultura y efectividad” (Denison, 1991).

La cultura ejerce una función motivadora sobre sus integrantes, porque compartir valores genera cooperación, estimula al personal y facilita el compromiso con metas relevantes. Todo ello deriva al sintetizar y expresar los valores o ideales y creencias de los miembros de la organización; y representar esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. (Luciana Combes, 2007, p. 23)

De las teorías expuestas por los diversos autores se concluye que, por un lado, la cultura es intangible y su existencia es un hecho real. Además, es útil para el colaborador porque, de acuerdo a Stephen Robbins, autor de la obra “El Comportamiento Organizacional”, define fronteras y brinda a sus miembros una identidad organizativa; y definitivamente la cultura repercute en beneficio de la empresa.

Por otro lado, la cultura identifica a una organización y la diferencia de otra; se adapta de acuerdo a las influencias internas y externas y brinda un entorno

estable, da una identidad y crea un compromiso colectivo. Así, sostiene Luciana Corina Combes, autora de la obra “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo”, que la cultura ayuda a adaptarse, cohesionarse o implicarse a sus miembros con lo que es y hace la empresa.

Villafañe (1999) detalla que la cultura corporativa tiene implicaciones directas sobre las personas especialmente desde un punto de vista emocional. Por tal motivo, considera que la cultura corporativa permite:

- Construir la identidad corporativa, diferenciándola de las otras organizaciones.
- Cohesionar internamente a la organización, identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
- Favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y corporativos o promoviendo la intersección de los valores personales con la empresa.
- Determinar el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemas.

En otra perspectiva, el mismo autor asevera que la cultura corporativa enmarcada en la comunicación organizacional implica el estudio de la imagen de la empresa. Su tesis la respalda Joan Costa (1991), quien propone un estudio cultural dentro de la construcción de la imagen corporativa, la cual pasa por la gestión de la identidad, la comunicación y la conducta de la empresa. Para Costa gestionar la identidad es gestionar la imagen, y asegura que el proceso no se puede invertir.

## 2.5 IDENTIDAD CORPORATIVA, LA PERSONALIDAD DE TODA ORGANIZACIÓN

Rafael Currás Pérez, catedrático de la Universidad de Valencia y autor del artículo “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación” (Currás, 2010, p. 12), presenta un acercamiento a la definición de identidad corporativa en la que menciona que desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a ésta como singular y diferente de las demás.

Pérez dice que la identidad corporativa se materializa a través de una estructura, se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

De la misma manera, Joan Costa, en su libro “El DirCom Hoy” (2007, p. 125), profundiza en el tema y menciona que “la identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)”.

El mismo autor revela que las piezas claves que forman la identidad en una empresa son:

- **Identidad Verbal:** hace referencia específicamente al nombre de la empresa que marca un punto de partida para la consolidación de la misma.
- **Identidad Visual:** representa a todo el sistema gráfico que gira en torno al nombre. Hoy en día se la conoce como Identidad Corporativa e involucra a todos los signos visuales que van de la mano de la marca.

- **Identidad Cultural:** determina cuál será el “esqueleto” de la empresa al definir la misión, visión y valores corporativos; es decir, esta rige cuál será la conducta de la empresa frente a sus públicos.
- **Identidad Objetual:** está reflejada en los productos y objetos que la empresa fabrica o vende. Se ve evidenciada cuando se reconocen simplemente con un vistazo y se asocian a una determinada organización.
- **Identidad Ambiental:** se refiere a la identidad de la empresa como una realidad arquitectónica (edificios, fachada, puntos de venta, puntos de atención al cliente, puntos de servicio, puntos de exhibición, entre otros). Si la identidad del lugar es verdaderamente sentida por las personas en el día a día, la experiencia empresarial será completa.

Nicholas Ind (1990, p. 45), en su obra “La Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”, menciona que es más fácil para los públicos crear una imagen de una empresa. Sin embargo, descubrir la verdadera identidad es un trabajo más complejo.

Aunque podemos crearnos una imagen de una organización con rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más difícil. Descubrir su verdadera identidad nos obliga a diseccionar la organización y estudiarla de dos formas distintas. En primer lugar, necesitamos estudiar los elementos que forman su identidad, como la historia de la organización, quiénes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria. En segundo lugar, necesitamos estudiar la forma en que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades o departamentos funcionales que forman la empresa. Obtendremos con ellos una imagen de las identidades de las distintas unidades que forman la empresa. (Nicholas Ind, 1990, p. 45)

La definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador, y unificador de la comunicación corporativa.

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la misma y cumplir con su trabajo. Así, cuando se comparten estos signos se establecen regulaciones y se da pie a la generación de imágenes.

En nuestra propuesta al realizar un plan estratégico de comunicación interna para Catering Service será importante identificar cómo el público interno asume la identidad de la empresa y además identificar cómo ésta influye en el accionar de los colaboradores de la misma.

## **2.6 IMAGEN CORPORATIVA, PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS HACIA LA EMPRESA**

Para comprender mejor el concepto de imagen es necesario dar unos pasos hacia atrás y entender el concepto global antes de ser aplicado a las organizaciones.

Sebastián García Garrido (2011, p. 37), Doctor en Bellas Artes y catedrático del Máster Dircom de la Universidad de las Américas, menciona que el propio término imagen genera la interacción entre dos mundos diferentes, dado que posee dos acepciones contrapuestas, por un lado la representación física de la realidad y, por otro, la representación mental que los públicos tienen de esa realidad. Asimismo, manifiesta que ambos términos tienen su raíz respectivamente en el *eikon* de los griegos, que comprendía el universo de las imágenes, y en el concepto *imago*, procedente de la psicología y aplicable al imaginario colectivo.

La imagen no es lo que la organización cree, sino lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación. La cuestión radica entonces en la forma de orientar o guiar la percepción de los públicos para que la imagen que se forma guarde relación con la identidad.

Joan Costa (2007, p. 98) menciona que algunas de las razones para que las organizaciones cuiden de su imagen son las siguientes:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Ordenar las aspiraciones futuras de la organización.

La revista on line mexicana especializada en temas de comunicación, Razón y Palabra, presentó en su edición de agosto y septiembre de 2003 un artículo escrito por Joan Costa titulado "Creación de la Imagen Corporativa: El paradigma del siglo XXI". En el artículo el autor menciona (2003, par. 6) que toda persona física o moral proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, cuyos pormenores predisponen una percepción particular, según cada uno de los interlocutores. El documento además detalla que los públicos son, en general, perseguidores muchas veces inconscientes de la imagen.

Por otro lado, en un trabajo publicado a principios de los años noventa, Joseph Ricaurte (1992), catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, recopila y describe las reglas de comunicación de la identidad corporativa y su relación con la imagen:

En la nueva sociedad en que todos los agentes que intervienen en ella son globales, se hace necesario articular el concepto de imagen

corporativa en dos principios. El primero de ellos es que sea comprensible y verosímil — que debe nacer del expreso deseo de ser reconocida y valorada —; el segundo principio es que la forma prospectiva en que a la empresa le gustaría ser percibida debe basarse en una filosofía de exclusividad, dinamismo, ubicuidad y solidez. (Joseph Ricaurte, 1992, párr. 3)

En esta misma línea, Joan Costa menciona que gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso, como se mencionó anteriormente. Por otro lado, sostiene que la imagen se gestiona indirectamente. De esta manera, la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa; y la imagen son las percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.

Al igual que la cultura, identidad e imagen, el sentido de pertenencia y el clima corporativo son conceptos decisivos para determinar el rendimiento de las organizaciones y cuán a gusto se sienten los colaboradores de las mismas de ocupar sus puestos de trabajo.

Dentro de la investigación motivo de esta tesis, se identificará y analizará la imagen que tienen los públicos internos sobre Catering Service. Se enfocará únicamente en el público interno de la empresa, ya que la propuesta será un plan estratégico de comunicación interna que facilitará los procesos en relación a la misma.

## **2.7 SENTIDO DE PERTENENCIA, COMPROMISO POR LA EMPRESA**

“Casi la totalidad de la vida moral, intelectual y espiritual de una persona se alcanza a través de los entornos de los que se ha sentido parte a lo largo de la vida” (Simone Weil, 1943, párr. 1).

No existe mejor frase para explicar la importancia del sentido de pertenencia. Todo ser humano busca pertenecer a un grupo. En sus primeros años se construyen lazos de unión y pertenencia a una familia; posteriormente, a un grupo social e incluso a una pareja, a una institución. Como afirma la filósofa francesa Weil (1943), es una necesidad del ser humano.

Carlos Gabriel Simoncini (2008), comunicólogo, sostiene que el sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo. Simoncini asevera que el sentido de pertenencia lleva a buscar conductas que permitan ocupar un sitio en el grupo.

A nivel empresarial, el sentido de pertenencia se construye cuando una persona se adhiere a una identidad; es decir, cuando “se obtiene filiación, responsabilidad, confianza y compromiso hacia una institución” (Nestor Liendo, 2011, párr. 1)

Un artículo publicado por el portal mundo empresarial: “El sentido de pertenencia en la organización”, detalla que el sentido de pertenencia es un valor agregado que puede marcar la diferencia con respecto a sus competidores.

Por este motivo, jefes de Departamentos de destacadas empresas como Acegrasas y Foto Japón, concuerdan que el sentido de pertenencia faculta el logro de las actividades individuales y de los objetivos de la organización.

Según Juan Carlos Valda, Doctor en Ciencias de la Administración, lo anteriormente mencionado se consigue porque el sentido de pertenencia fortalece el sentimiento por la empresa. “Todo cuanto existe en la empresa pertenece a todos y, por lo tanto, debemos sentirnos propietarios de la misma” “Todos somos uno, nos pertenecemos mutuamente y por lo tanto debemos socorrernos”. (Juan Carlos Valda, 2010, párr. 4)



A manera de conclusión, se podría afirmar que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo de formar parte de una institución. Como afirma Liendo (2011) de adherirse a una identidad y cultura, y aportar en el fortalecimiento de un adecuado ambiente de trabajo, clima organizacional.

## **2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTADO DE ÁNIMO DE LA EMPRESA**

El psicólogo Arturo Orbegoso (2008, parr. 2) en su artículo “Clima Organizacional, qué es y cómo analizarlo”, define al clima como lo que sucede dentro de una entidad, departamento o compañía claramente discernible. El clima puede descomponerse en características estructurales, dimensiones de la organización, estilos de liderazgo, entre otras.

Orbegoso menciona que los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo. Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional aparece como un tema de alta relevancia. Más recientemente se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno.

Obregoso (2008, parr. 9) cita al Dr. Manuel Silva Vásquez, psicólogo y profesor jubilado de la Universidad de Barcelona, quien menciona que cuando se habla de clima organizacional existen tres enfoques importantes:

- Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles, que influyen sobre la conducta de sus integrantes.
- Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Es decir,

el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

- Las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. (Obregoso, 2008, par. 9)

Cabe destacar que muchas veces se confunden los términos cultura y clima organizacional, por lo que autores como Alonso, Sánchez, Tejero y Retama en su libro “Clima y cultura en los equipos de trabajo: ¿Dos constructos diferentes?” (2000), identifican la diferencia entre estos dos conceptos.

El clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Por otro lado, el clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. (Alonso, Sánchez, Tejero y Retama, 2000, párr. 5).

Es importante que las empresas – en especial, sus directivos - estén conscientes de que hoy en día existen técnicas y estudios especializados para realizar mediciones del clima laboral en las empresas, análisis que permitirán determinar qué tan a gusto se encuentran los colaboradores. Por otro lado, mientras el clima se mantenga en un nivel alto la relación con el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa será directamente proporcional. Éste, de la misma manera, se verá afectado si el clima se modifica.

Más adelante, en el capítulo destinado a la investigación, se tomará en cuenta cada uno de los ítems aquí mencionados aplicados a los públicos internos de Grupo Hanaska, quiénes serán nuestro objeto de estudio. Así, tomaremos en cuenta puntos como la comunicación interna, la cultura corporativa, la identidad de la empresa, la imagen que ésta proyecta a sus públicos internos y la importancia de generar un sentido de pertenencia en dichos públicos. Esto nos permitirá determinar la real importancia de la gestión de la comunicación interna para poder generar un sentido de pertenencia en los públicos internos de Catering Service, objetivo principal de la presente tesis.

## **2.9 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Andrés Aljure, ingeniero industrial y comunicador corporativo, define al Plan Estratégico de Comunicación como un complejo proceso dentro de las organizaciones. “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” (Aljure, 2004).

Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégico, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

A menudo las empresas no cuentan con un plan estratégico formal lo cual dificulta el diseño formal y por escrito de un plan de comunicación. A pesar de los inconvenientes, es fundamental realizar una planificación estratégica de la comunicación que debe surgir y tomar como base la estrategia empresarial.

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Generalmente las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa. Sin embargo, las empresas están comprendiendo poco a poco que es de igual manera importante tener un plan estratégico que se enfoque en la comunicación interna, la que involucra a los colaboradores de la empresa. Quizá su público más importante.

El plan estratégico de comunicación será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz.

Todo plan de comunicación aplicado a una realidad organizacional debe partir necesariamente de la investigación de cuál es la situación real de la comunicación en la organización. Es la fotografía inicial sobre la cual se debe comenzar a trabajar. Para esta investigación se ha escogido delimitar el trabajo a la comunicación al interior de Catering Service, es decir la comunicación con sus públicos internos.

Aljure (2004) en el mismo artículo mencionado anteriormente, indica que son nueve los factores que harán que un plan estratégico de comunicación no funcione.

1. No entender ni aplicar con rigor los conceptos de planeación estratégicas.
2. No asociar el plan de comunicación a la estrategia de negocio u organizacional.
3. Basarse en suposiciones y no en datos ni en hechos.
4. Querer comunicar lo que no se tiene o lo que no se es.
5. Definir objetivos incorrectamente.

6. Pensar en un plan de comunicación solo para la dirección de comunicación.
7. Definir acciones y tácticas son tener claro por qué y para qué.
8. Plantear indicadores incorrectamente.
9. No efectuar un proceso de brief y contrarief para poder realizar ajustes sobre la marcha una vez en la fase de ejecución del plan.

Asimismo Aljure detalla que un Plan Estratégico de Comunicación Interna cuenta con las siguientes partes:

1. **Análisis:** estudio de la información del entorno interno.
2. **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas.
3. **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificables, medibles y alcanzables, realistas.
4. **Público objetivo o target de la comunicación.** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
5. **El mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

6. **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas con el fin de alcanzar los objetivos.
7. **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
8. **Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones. Aquí se debe establecer quién o quiénes serán los responsables de la ejecución de las acciones.
9. **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
10. **Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
11. **Indicadores:**
  - a. **De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
  - b. **De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación
  - c. **De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha.
  - d. **De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados.

### 3 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 3.1 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Existen varios métodos o enfoques para la producción o construcción del conocimiento científico. Cada uno de éstos tienen sus propias fortalezas y debilidades, permitiendo que cada uno se complemente de otro. César Bernal (2010) menciona en su libro “Metodología de la Investigación” que dentro de este tema es importante conocer sobre el método científico de investigación.

Se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarios, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. (Bernal, 2010)

Bernal (2010) menciona que los métodos de investigación se basan en las distintas perspectivas de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. El mismo autor los describe de la siguiente manera:

- **Métodos cuantitativos:** Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales que puede derivarse de un marco conceptual pertinente al problema en cuestión y además que determine las relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y a normalizar resultados.
- **Métodos cualitativos:** Están orientados a profundizar en casos específicos y no a generalizar. Su objetivo principal no es medir, es

cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que se encuentren dentro de la situación objeto de estudio.

Ambos métodos ayudarán a determinar cuáles son los problemas que existen dentro de la organización que será investigada y, sobre todo, proporcionará lineamientos que aportarán para la resolución de los problemas a través de un plan estratégico que sea aplicable y ejecutable inmediatamente.

En el caso específico de Catering Service se aplicarán ambas metodologías de estudio para determinar los problemas que existen en el área de comunicación interna y cómo afecta al sentimiento de pertenencia de los colaboradores a la empresa.

### **3.2 METODOLOGÍA DE ESTUDIO Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

La base del estudio se fundamenta en la realización de una etnografía que, según Bernal (2010), es un método de investigación que consiste en observar las prácticas de los grupos humanos y poder participar en ellas para contrastar lo que la gente dice y hace.

En la etapa etnográfica referida al trabajo de campo de esta investigación, la proximidad con los sujetos de estudio será fundamental para obtener un resultado de registro satisfactorio.

La etnografía reflexiva será la base inicial del trabajo de investigación. Como modelo teórico general se aplicará fundamentalmente el *modelo interpretativo* o cualitativo, procurando establecer interdependencias, relaciones, vínculos entre variables, que faciliten la comprensión del objeto de estudio.

El principal valor de este trabajo de investigación estará situado, por un lado, en la descripción de los hechos observados como en su interpretación.



De acuerdo a las *estrategias metodológicas*, los recursos técnicos empleados para la obtención de datos serán en principio cualitativos:

**Observación no participante.-** En la investigación se empleará el método de observación no participante para conocer actitudes y comportamientos de los colaboradores de Catering Service. Además, permitirá descubrir los canales de comunicación interna más utilizados.

**Entrevista de profundidad.-** Las entrevistas tendrán en general un carácter abierto en la formulación de las preguntas que será marcado en cada caso por el grado de significación de los datos que se obtengan en las conversaciones y que serán útiles para el desarrollo del Plan de Comunicación Interna de Catering Service.

El estilo de pregunta formulada será dirigido normalmente a que el interlocutor describa su experiencia sobre determinadas situaciones, así como su punto de vista no para que responda a categorías conceptuales que se hallan fuera de su lógica de pensamiento, sino para obtener criterios reales que permitan construir las estrategias.

**Conversación informal y dirigida.-** La interacción estará por lo general muy cargada de contenido comunicativo y será preciso captarla. Se llevarán a cabo muchas conversaciones amistosas e informales.

Las técnicas de obtención de datos utilizadas buscan obtener una información minuciosa, por un lado del comportamiento, y por otro del discurso (lo que las personas dicen que hacen, piensan y sienten) para posteriormente conjugarlos y comprender cómo construyen los procesos de comunicación y conocer si son los idóneos para la empresa.

Además en la investigación se aplicará el método cuantitativo, es decir la técnica de la encuesta que permite recopilar información mediante un

cuestionario que es elaborado previamente por el investigador para conocer la valoración y el criterio de los encuestados sobre aspectos relacionados a la identidad, imagen, cultura, clima y sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service.

La estructura de las preguntas para las encuestas será cerrada, ya que durante una prueba piloto realizada con los colaboradores de Catering Service en el Colegio SEK Los Valles se evidenció que les resulta complejo desarrollar preguntas de carácter abierto.

Sus aportaciones fueron muy limitadas quizás por su escasa formación académica que les impidió comprender las preguntas. El personal operativo no posee un título de tercer nivel y, en muchos casos, ni siquiera cuentan con un título de Bachiller, motivo por el cual se decidió presentar una encuesta simple de completar.

Así, los investigadores se aseguraron que las personas encuestadas puedan contestar todas las preguntas con facilidad en el menor tiempo posible (máximo 10 minutos). Se utilizó un lenguaje claro y simple.

### **3.2.1 Caso de Estudio: Catering Service**

Como se menciona en el primer capítulo, Catering Service pertenece al Grupo Hanaska. Fue creada en 1972 por un hombre visionero como Federico Pérez, quien consolidó su empresa hasta convertirse en la más importante del país en servicios de catering.

Una idea que inició con Catering Service se extendió a seis líneas de negocio diferentes, todas reconocidas y guiadas por el Grupo Hanaska. A pesar de las distintas marcas, Catering Service representa el 80% de los esfuerzos de la compañía. En otras palabras, agrupa al mayor número de colaboradores e incluso contratos.

Cabe destacar que las áreas de Desarrollo Humano Organizacional, Finanzas, Calidad y Sistemas son comunes para las seis líneas de negocio, al igual que la Presidencia y Gerencia General, que se encargan del control total del Grupo Hanaska.

De la gestión de comunicación interna se ocupa el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO), que establece las estrategias y tácticas que considera más apropiadas para mantener bien informados a todos los integrantes de la empresa. El DHO ha implementado los siguientes canales de comunicación interna:

- Boletín institucional, publicación mensual.
- Intranet institucional para uso del área administrativa.
- Sitio web institucional.
- Correo electrónico institucional para uso del área administrativa y supervisores de los diferentes contratos de Catering Service.

Las personas que conforman este departamento no son comunicadoras, por lo que en esta investigación se descubrirá si sus esfuerzos son suficientes para transmitir, por ejemplo, la cultura de la empresa a todos sus colaboradores.

Al representar Catering Service el 80% de los esfuerzos del Grupo Hanaska, sus autoridades solicitaron que el estudio de investigación y la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Interna se realicen únicamente a esta línea de negocio. De acuerdo a su experiencia, por el número de contratos que posee, la cantidad de colaboradores y las distancias físicas, los problemas de comunicación tienen que solucionarse a partir de la empresa que forjó el camino del éxito del Grupo Hanaska.

Catering Service la conforman 1341 personas, distribuidas en 110 puntos de servicios. El 80% representa al personal operativo: posilleros, auxiliares, cocineros, cajeros, entre otros; mientras que el 20% corresponde al personal administrativo: supervisores de contratos, jefes operativos zonales, personal contable, de recursos humanos, de operaciones, de mantenimientos y suministros, de calidad, de sistemas,...

Para el presente estudio, se tomará en cuenta a los colaboradores de todos los contratos de servicio de alimentación y catering que administra Catering Service en los colegios de Quito y en un campamento petrolero del Oriente. En primera instancia se planteó incluir a todos los contratos de Catering Service a nivel nacional, no obstante el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) no autorizó todas las visitas. Cabe destacar que se respetó la distribución porcentual del personal de Catering Service al realizar las encuestas.

De igual manera, se presentaron otros problemas durante la investigación de campo. En un principio, el DHO se comprometió a ofrecer todas las facilidades a los investigadores, pero no cumplió. Ni siquiera, se permitió acudir a algún campamento en el Oriente, por tratarse los investigadores de personas ajenas a la empresa.

Para contrarrestar los problemas presentados, Catering Service se comprometió a efectuar las encuestas en un campamento del Oriente y delegó a una persona de su empresa la tarea de acompañar a los investigadores a los diferentes contratos que tiene con los colegios de Quito: SEK Ecuador, SEK Los Valles, Academia Cotopaxi, Americano, Alberto Einstein, Alemán, Victoria, La Condamine y Menor. También, se realizaron encuestas en la oficina matriz. Todos los colaboradores de los contratos mencionados respondieron la encuesta. El análisis de observación no participante se efectuó en el Colegio Internacional SEK Los Valles y el edificio matriz.

Respecto al estudio cualitativo se efectuaron entrevistas a profundidad a los Gerentes de las distintas áreas que operan en Catering Service, porque fueron las únicas personas autorizadas por el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) para conversar con los investigadores. Participaron el Gerente General, Gerente de Calidad, Gerente de Abastecimiento, Gerente de Operaciones de la Zona Costa y Oriente, y Gerente de Operaciones de la Zona Sierra.

### 3.2.2 Muestreo

A continuación, se presenta el tamaño de la muestra y la fórmula universal para su obtención, que determinará cuántas encuestas deben efectuarse.

Población finita: 1341 personas

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza= 95%, que corresponde a 1,96

p= Probabilidad a favor= 50%, es decir 0,5

q= Probabilidad en contra= 50%, es decir 0,5

e= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

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

N = 1.341

Z = 95% = 1.96

p = 50% = 0,5

q = 50% = 0,5

e = 7% = 0,07

$$n = \frac{3,8146 \cdot 0,25 \cdot 1341}{0,0049(1340) + 0,9604}$$

$$n = \frac{1.287,89}{7,5264}$$

$$n = 171,14 = 171$$

En total se realizarán 171 encuestas, que constan de 20 preguntas. Todas comprenden un formato cerrado con el objetivo de obtener una tabulación exacta y cuantificable. El formato de encuestas se presenta en el Anexo 1.

La encuesta se divide en seis segmentos que destacan los temas primordiales de la investigación: comunicación interna (seis preguntas), cultura organizacional (dos preguntas), identidad corporativa (tres interrogantes), imagen corporativa (dos consultas), clima organizacional (tres preguntas) y sentido de pertenencia (cuatro interrogantes).

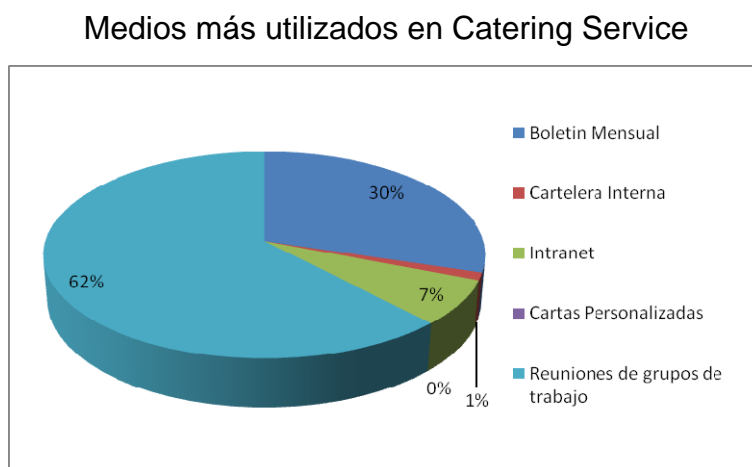
Como se explicó, durante una prueba piloto realizada a los colaboradores de Catering Service en el Colegio SEK Los Valles se comprobó que les resulta complejo desarrollar preguntas de carácter abierto. Además, no lograron comprender, en su mayoría, las preguntas de identidad, imagen y cultura, por lo que se decidió utilizar otros métodos de investigación, como por ejemplo el método de observación no participativa para obtener más información al respecto.

Cabe recordar que el personal operativo no posee un título de tercer nivel y, en muchos casos, ni si quiera cuentan con un título de Bachiller. De acuerdo a la Directora del Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO), un porcentaje mínimo del personal operativo no sabe leer ni escribir. Frente a esta situación, los investigadores resolvieron las inquietudes presentadas por el personal operativo al momento de contestar las encuestas.

### 3.2.3 Análisis Cuantitativo

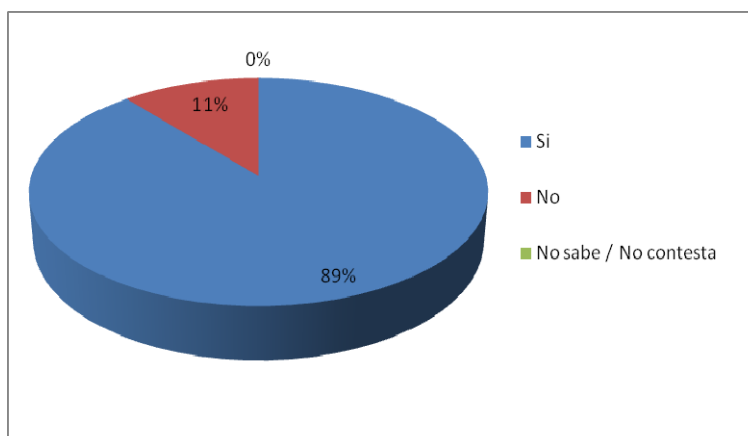
#### Comunicación Interna

Este factor analizará la comunicación interna en Catering Service, principal preocupación de los Gerentes de la empresa. Los resultados fueron los siguientes:



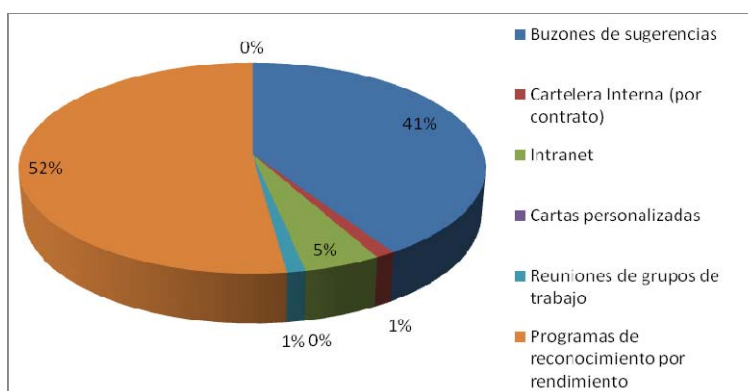
El 62% de las personas consideran que las reuniones de grupos de trabajo es el medio más utilizado en Catering Service (62%). En segundo lugar se encuentra el boletín mensual con el 30%, mientras que el intranet representa el 7%. Las carteleras internas constituyen el 1%. Resulta extraño que a pesar de incluir las cartas personalizadas por recomendación del DHO no tenga porcentaje a favor.

### Nuevos medios de comunicación interna



El gráfico 2 detalla que el 89% de las personas consideran necesario incluir nuevos canales de comunicación interna. Por su parte, el 11% determina que no existe la necesidad de sumar más medios, ya que los actuales son suficientes.

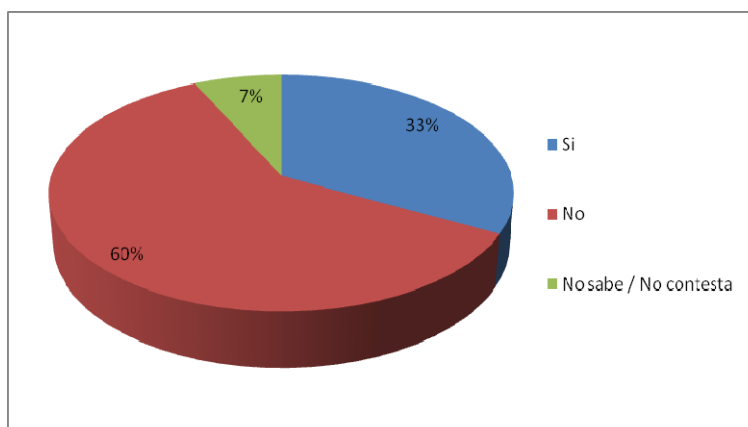
### Tácticas de comunicación interna a introducir



El 52% de los colaboradores de Catering Service consideran necesario establecer programas de reconocimiento por el buen rendimiento de trabajo. En segundo nivel con el 41% se encuentra el buzón de sugerencia como un nuevo canal de comunicación interna; posteriormente, el 5% sugiere la implementación de un servicio de intranet y el 1% menciona que una cartelera interna en cada contrato puede ayudar a mejorar la comunicación interna. El restante 1% gusta de las reuniones de grupos de trabajo.

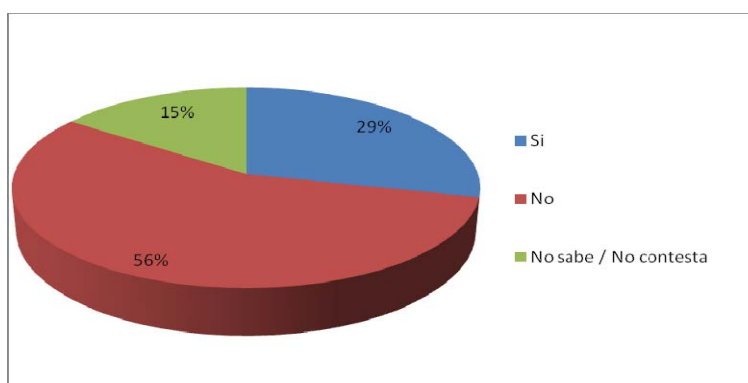


### Existencia de Departamento de Comunicación



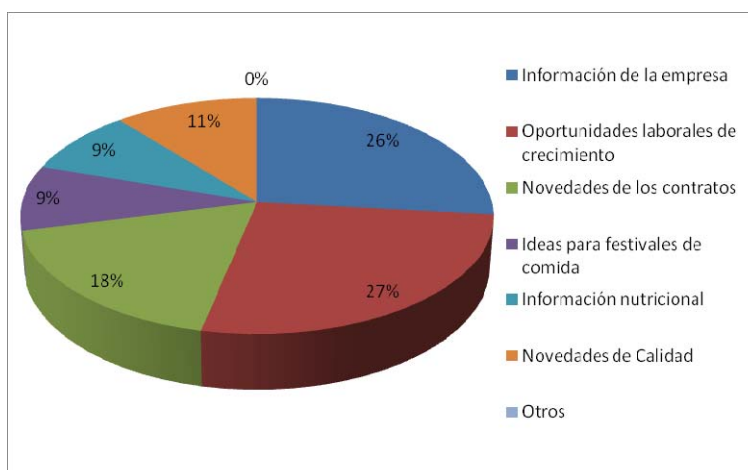
Catering Service no cuenta con un Departamento de Comunicación. Por tal motivo, el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional es el responsable de gestionar la comunicación en la empresa. No todos los colaboradores conocen si efectivamente no cuentan con el Departamento de Comunicación. El 60% manifiesta que no existe, mientras que el 33% asegura que si tienen este departamento. Solo el 7% no sabe o no contesta esta pregunta.

### Contenidos del Boletín Mensual



El boletín mensual es el segundo medio interno más utilizado por los colaboradores de Catering Service. Sin embargo, el 56% de las personas aseguran que los contenidos presentados en el boletín mensual no son interesantes, frente al 29% que sí encuentra importante la información que recibe.

### Contenidos a presentar en el boletín mensual

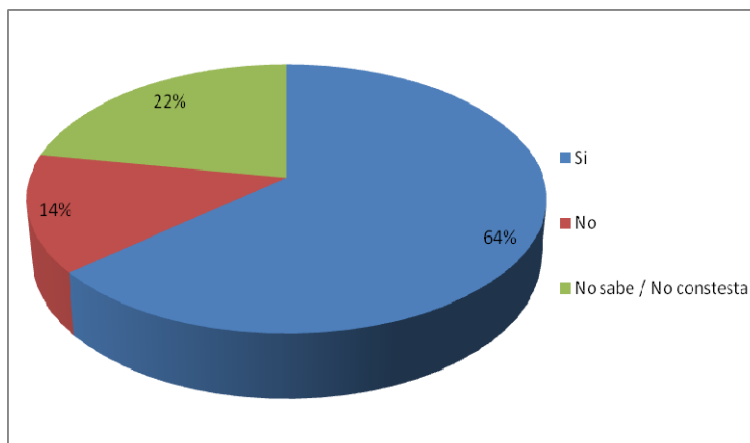


El gráfico 6 define los contenidos que debería presentar el boletín mensual. Según el 27% de los encuestados, tendrían que introducirse temas relacionados a oportunidades de crecimiento laboral en Catering Service. El segundo tema de interés son los contenidos actuales de la empresa (26%). La información sobre los contratos que maneja la empresa se ubica en tercer lugar (11%); las novedades del Departamento de Calidad (9%) e información nutricional (9%) son los elementos de menor importancia.

### Cultura Organizacional

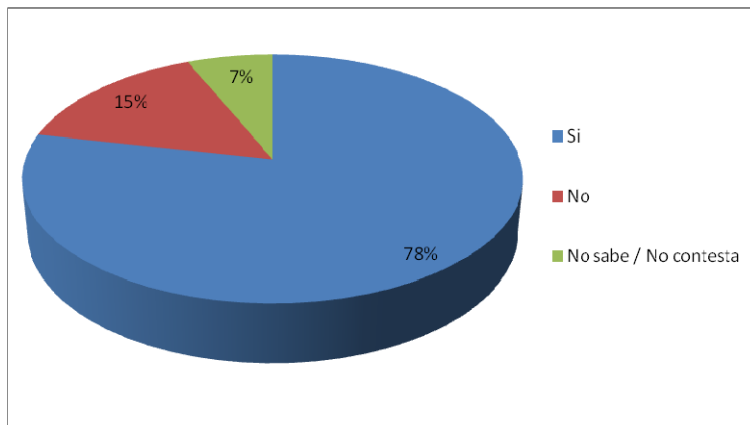
El segundo tema de análisis es la cultura organizacional en Catering Service. Las preguntas se enfocan en descubrir si realmente – como sostiene el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional y los Gerentes de la empresa – existe una política de puertas abiertas y una buena relación de los mando bajos con sus jefes inmediatos.

### Existencia de política de puertas abiertas



El 64% de los encuestados aseveran la existencia de una política de puertas abiertas, donde los colaboradores pueden acercarse a sus jefes. Por otro lado, el 14% no considera esta posibilidad y el 22% se inclina por la opción de no contestar la pregunta.

### Diálogo con el jefe inmediato superior

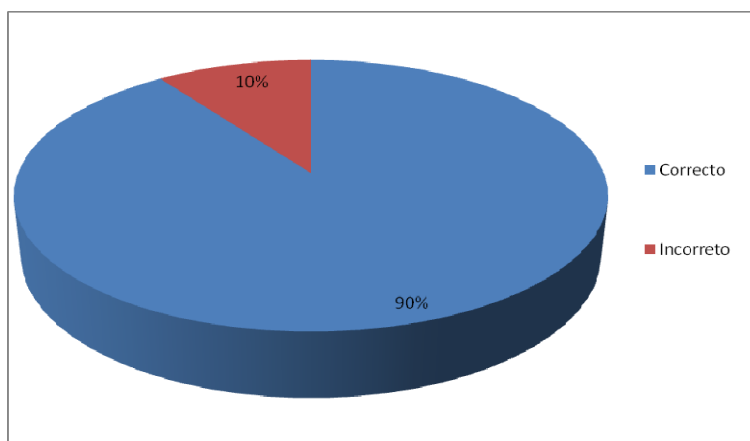


Los resultados del gráfico 8 deducen que el 78% de las personas opinan que existe confianza para entablar una conversación con su jefe inmediato; mientras que el 15% niega esta posibilidad y el 7% no responde la pregunta planteada.

## Identidad

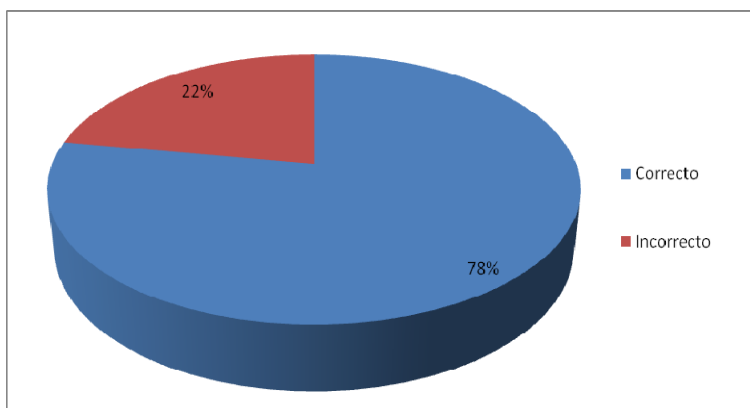
El tercer factor de estudio es la identidad corporativa. Los resultados fueron los siguientes:

Identificación del logotipo de Catering Service



El 90% de los colaboradores de Catering Service reconocen el logotipo de su empresa; mientras que el 10% lo confunde con el logotipo de otras líneas de negocio del Grupo Hanaska.

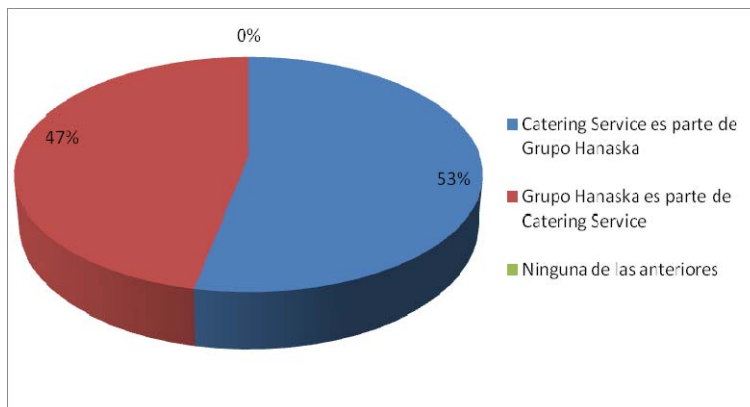
Identificación del logotipo de Grupo Hanaska



Como se observa en el análisis del gráfico 9, solo el 10% de los colaboradores no reconoce el logotipo de Catering Service. Sin embargo, al solicitar identificar el logotipo de Grupo Hanaska, el 78% acierta en la pregunta,

mientras que el 22% lo confunde, principalmente, con el logotipo de Catering Service.

Relación entre Catering Service y Grupo Hanaska

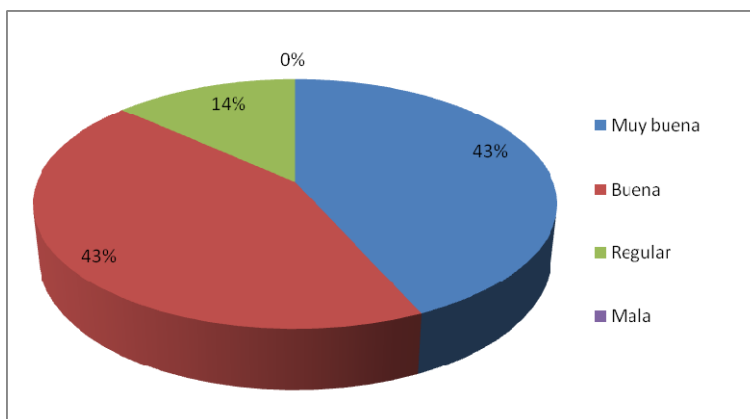


Los resultados del gráfico 11 demuestran que el 53% de las personas de Catering Service conocen que pertenecen a Grupo Hanaska, mientras que el 47% considera lo contrario. Es decir, Grupo Hanaska pertenece Catering Service.

### Imagen Corporativa

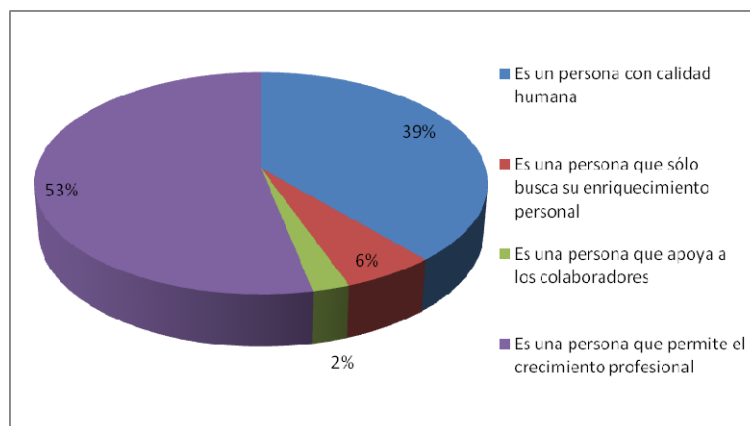
Para medir la percepción de los colaboradores de Catering Service sobre su empresa fue necesario consultar aspectos relacionados a la imagen corporativa.

Percepción de Catering Service



Respecto a la percepción que los colaboradores tienen de Catering Service, el 43% sostiene que es muy buena. El otro 43% determina que es buena, mientras que el 14% lo califica de regular.

Valoración sobre el jefe inmediato

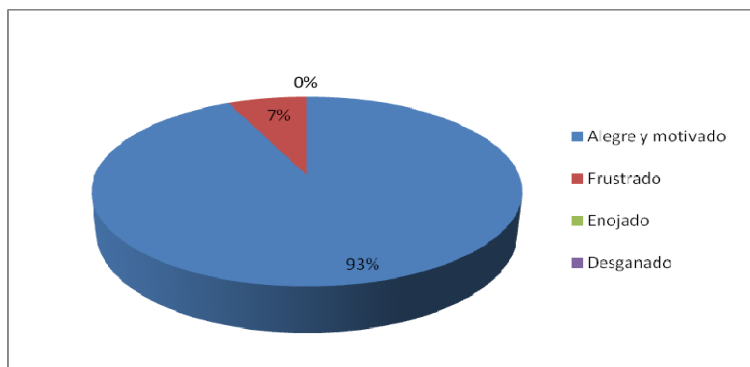


En relación a la valoración de los colaboradores de Catering Service sobre su jefe inmediato, el 53% asevera que su jefe permite su crecimiento profesional. En segundo lugar, el 39% sostiene que es una persona con calidad humana. Finalmente, el 6% menciona que busca su enriquecimiento personal y el 2% manifiesta que tan solo lo apoya.

### Clima Organizacional

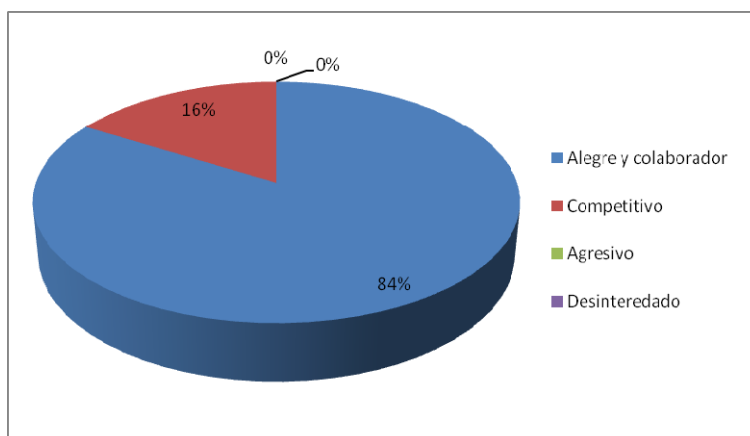
El quinto factor de estudio es el clima organizacional. Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

### Satisfacción laboral



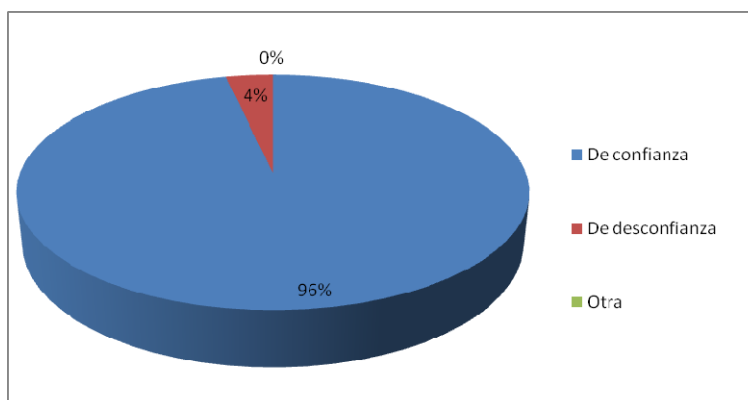
El 93% de las personas asiste a su lugar de trabajo alegre y motivado, frente al 7% que siente frustración. No tuvo porcentaje a favor la opción enojado y desganado.

### Ambiente de trabajo



Respecto al ambiente y la relación con sus compañeros, el 84% considera que son alegres y colaboradores, el 16% son competitivos, mientras que nadie optó por las opciones de agresivo y desinteresado.

### Relación con su jefe inmediato

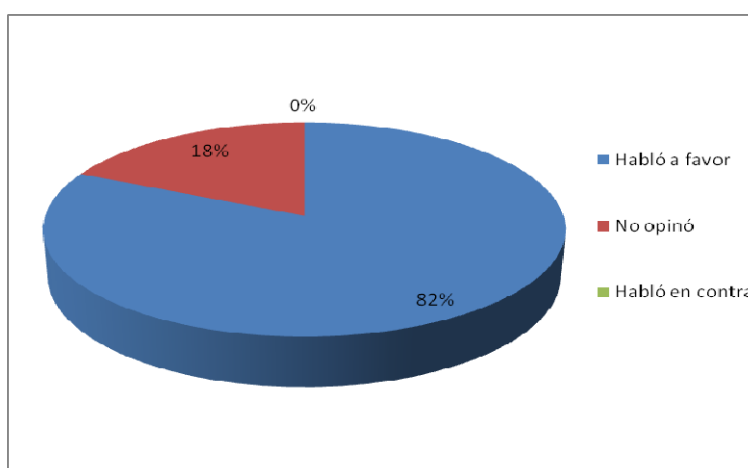


Sobre la relación de los colaboradores con su jefe inmediato superior, el 96% lo califica de confianza; mientras que el 4% siente desconfianza. Cabe destacar que no hubo porcentaje a favor en la opción otra.

### Sentido de Pertenencia

El último factor de estudio es el sentido de pertenencia, valor intangible difícil de construir en una empresa.

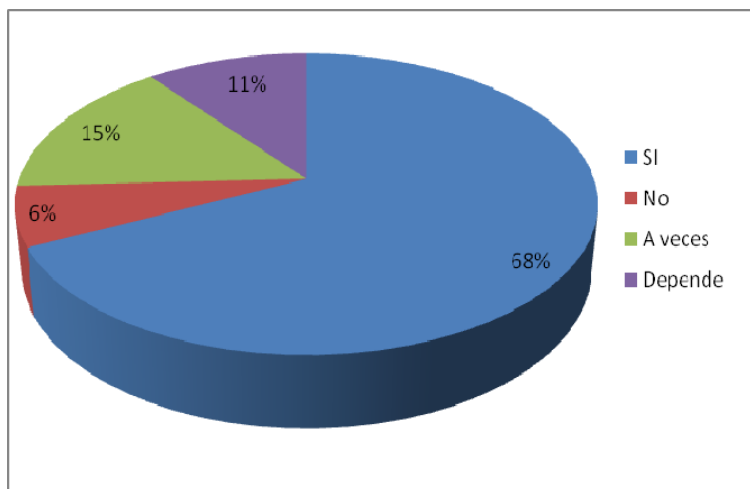
### Juicios de valor a Catering Service



Los resultados del gráfico 17 demuestran que el 82% de los colaboradores cuando tiene que referirse a su empresa hablan a favor, frente a un 18% que prefiere no opinar. Ninguna persona se expresa en contra de Catering Service.

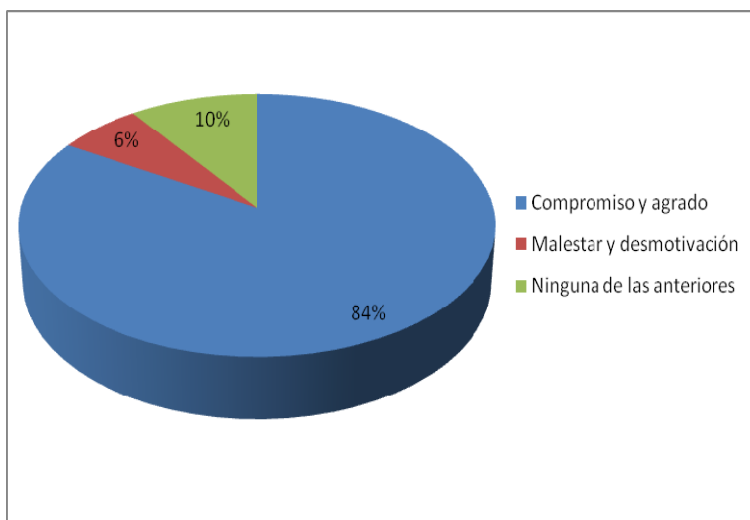


### Importancia de una opinión entre compañeros y/o jefe



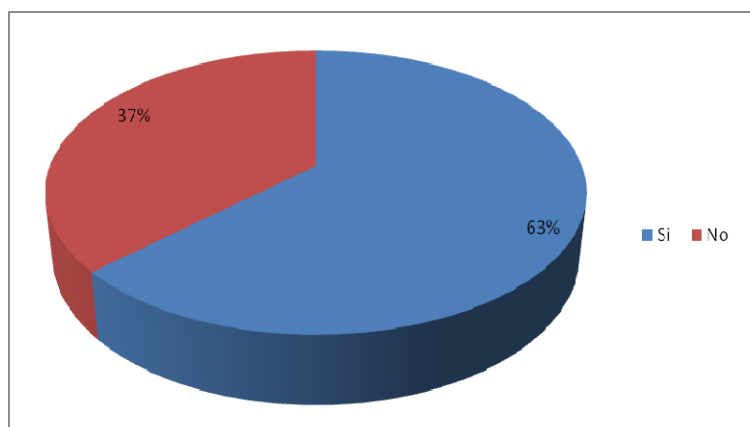
En Catering Service el 68% de las personas dicen respetar las opiniones de sus compañeros y jefes, frente al 15% que a veces lo realiza o el 11% que depende de la situación. Solo el 6%, dice no respetar las opiniones de sus compañeros y jefes.

### Actitud frente a horas extras



El 84% de las personas, muestra una actitud en el trabajo en horas extras de compromiso y agrado, el 10% opta por la opción ninguna de las anteriores y el 6% asegura que su reacción es de malestar y desmotivación.

### Realización personal en Catering Service – Proyección al futuro



Respecto a una proyección a futuro dentro de la empresa, el 63% de los colaboradores de Catering Service manifiestan que miran con buenos ojos esta situación, mientras que el 37% aspira en algún momento encontrar un mejor trabajo. A pesar de tener la posibilidad de desarrollar su respuesta en caso de desearlo, los encuestados optaron por no hacerlo.

#### 3.2.4 Análisis Cualitativo

Los investigadores utilizaron el método de observación no participante para obtener mayor información sobre el tema de estudio de la empresa Catering Service.

Se recurrió a la oficina matriz del Grupo Hanaska donde se encuentra todo el personal administrativo de las seis líneas de negocio, incluido Catering Service, y al Colegio Internacional SEK Los Valles, uno de los contratos de la empresa que alberga a 15 personas que representan a un sector del personal operativo.

Ningún contrato adicional autorizó a los investigadores ingresar a sus instalaciones por temas de seguridad de su empresa.

Los investigadores apuntaron en seis fichas diferentes lo observado: procesos y canales de comunicación interna, identidad, imagen, cultura, clima y sentido

de pertenencia. Durante una semana los investigadores lograron registrar lo más relevante.

A continuación se presentan los resultados de la observación no participante realizada por los investigadores:

**Comunicación Interna:** A nivel administrativo se evidenció que la herramienta de comunicación interna de preferencia es el correo electrónico primordialmente por la inmediatez para recibir información. En la oficina matriz todas las reuniones se programan vía email. Asimismo, se gestionan requerimientos e intercambian ideas a través de este medio.

De igual manera, existen varias reuniones de trabajo entre sus integrantes, porque les resulta sencillo y rápido organizarlas. Así, se reúnen por grupos de trabajo los mandos medios: jefes operativos zonales y supervisores de trabajo y, ocasionalmente, los Gerentes con su equipo de trabajo.

No se observó carteleras informativas y uso de intranet. Tampoco existe un manual de bienvenida, cartas personalizadas de la Gerencia General ni material multimedia.

A nivel operativo el rumor de pasillo es innegable. No se observa la presencia de un líder negativo; sin embargo, a partir del mes de junio existe murmullo por conocer a qué colaborador no le renovarían su contrato para el próximo año. Frente a la ausencia de canales de comunicación interna, el personal operativo opta por este canal informal para obtener información de la empresa. En muchos casos se convierte en un medio negativo, ya que el mensaje que manejan las personas es distinto. Se cuenta con una cartelera realmente pequeña que posee información sobre los procesos de calidad. Únicamente la supervisora tiene acceso a internet, tecnología que le permite recibir y enviar información cuando desee. Así, comunica a su grupo de trabajo cualquier decisión de la empresa como, por ejemplo, la elaboración de talleres o cursos, vacaciones, entre otras.

Adicionalmente todos los meses, el personal operativo recibe un boletín informativo junto a su rol de pago con contenidos sobre nutrición, temas de control de calidad e información de las otras empresas del Grupo Hanaska. El personal operativo recibe su rol de pagos al finalizar el día, por lo que guardan el documento junto al boletín y se retiran de su puesto de trabajo. Al siguiente día dialogan sobre algunos temas de su interés publicados en el boletín.

**Cultura organizacional:** Las personas que trabajan en la matriz tienen la facilidad de entablar relaciones cercanas a un nivel más alto, ya que comparten el día a día con los mandos altos de Catering Service. Por esta situación, sus colaboradores pueden percibir una política de puertas abiertas para intercambiar ideas o transmitir sugerencias.

Por otro lado, las personas que acceden a los diferentes cargos que operan en la matriz poseen un título de tercer o cuarto nivel, por lo que les resulta más sencillo lograr una cercanía entre sus integrantes y manejar el mismo lenguaje (respeto, cordialidad, confianza). En conclusión, se observa que todos reman en la misma dirección en beneficio de la empresa.

La política de puertas abiertas se mantiene a nivel operativo. La supervisora del contrato del Colegio Internacional SEK Los Valles permite que su grupo de trabajo acceda, cuando desee, a su oficina para tratar algún tema específico de su función u otro. La supervisora maneja un lenguaje de respeto a sus colaboradores y viceversa. Solamente la supervisora tiene relación directa con la matriz y el Jefe Operativo Zonal.

**Identidad:** En la matriz todos sus integrantes conocen que Catering Service pertenece al Grupo Hanaska. Identifican la identidad visual de las diferentes líneas de negocio de la empresa, porque formaron parte del proceso de cambio y compartieron varias inducciones junto al Gerente General. Ésta situación no aconteció con las personas que colaboran en el área operativa, quienes aún desconocen cómo funciona el grupo.

Los investigadores llegaron a esta conclusión después de mantener varias conversaciones informales con varios colaboradores de Catering Service.

Como ya se mencionó, el área operativa presenta dificultades para diferenciar la identidad visual de Grupo Hanaska y Catering Service. En su uniforme se manejan ambas marcas, que impiden reconocer a qué empresa pertenecen y por qué Grupo Hanaska existe, situación que no sucede en la matriz donde todas las personas lucen el uniforme de Grupo Hanaska. Asimismo en otros materiales visuales como, por ejemplo, gigantografías sucede lo mismo. Por otro lado, el camión que transporta el alimento a los colegios posee la identidad visual del Grupo Hanaska.

**Imagen:** En la oficina matriz los colaboradores tienen una percepción favorable no solo de Catering Service, sino del Grupo Hanaska. A nivel administrativo las personas dicen que pertenecen al Grupo Hanaska porque no solo trabajan en beneficio de Catering Service, sino de todas las líneas de negocio. Sin embargo al mantener reuniones o conversaciones con los públicos externos, señalan que pertenecen a Catering Service ya que se encuentra posicionada en la mente de las personas.

A nivel operativo, la percepción en términos generales es positiva. Por ejemplo, el chef del contrato del Colegio SEK Los Valles se refiere en buenos términos a su empresa y considera que es un buen lugar para trabajar. Asimismo los posilleros opinan que es una empresa seria, responsable, que siempre les cumple. De igual manera, consideran que su jefe inmediato es una persona que transmite confianza.

**Clima:** A nivel administrativo el clima organizacional es bueno. Durante la investigación se observó que entre los colaboradores se manejan buenas relaciones, porque desarrollan varios proyectos en equipo. Además, Catering Service fomenta las buenas relaciones entre las personas al ubicar sus puestos de trabajo en una misma área sin divisiones u oficinas privadas, a excepción de los Gerentes.

El ambiente físico de trabajo es el propicio, ya que las instalaciones han sido renovadas con el propósito de brindar un mejor ambiente a sus integrantes. Todos manejan su propio computador con conexión a internet y tienen acceso telefónico. Adicionalmente poseen varios beneficios de ley y extras como por ejemplo un seguro médico privado y capacitaciones. Actualmente Grupo Hanaska y, por ende, Catering Service están elaborando un Plan de Carrera para premiar a los colaboradores más destacados.

Por su parte, el personal operativo no goza de beneficios extras. Los posilleros, ayudantes de cocina y servicio manejan un contrato anual. A pesar de lo expuesto, el clima organizacional es bueno principalmente por el aprecio o cariño que se tienen entre los compañeros de contrato, incluido el supervisor. El Colegio SEK Los Valles nunca ha presenciado una pelea o disgusto entre los colaboradores de Catering Service desde la contratación de sus servicios (2005).

**Sentido de pertenencia:** En la matriz el nivel de sentido de pertenencia es alto y el nivel de rotación de personal es bajo. Catering Service brinda la oportunidad de crecimiento, por lo que sus integrantes acceden a programas de especialización. Se observa compromiso con la empresa, porque las personas permanecen en su puesto de trabajo algunos años. El Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) explicó que el 80% de su personal administrativo trabaja más de cinco años en Catering Service.

A nivel operativo el sentido de pertenencia es bueno, existe compromiso con la empresa. Durante algunas conversaciones informales, sus colaboradores se refirieron en buenos términos a su empresa. Por otro lado, el nivel de rotación durante el periodo de prueba (tres meses) es alto, porque muchas personas no se acoplan a la empresa. A pesar de lo expuesto, el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) sostuvo, en base a un estudio efectuado en 2010, que si a un colaborador se le presenta una mejor propuesta de trabajo tomará la decisión de dejar Catering Service.

### 3.2.5 Análisis Cualitativo Integral

#### Comunicación Interna

Catering Service posee algunos instrumentos de comunicación interna que permite al Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) transmitir información a los colaboradores. El boletín mensual, la intranet y las reuniones de grupo de trabajo son los instrumentos utilizados por el DHO.

En las encuestas se determinó que las reuniones de grupos de trabajo es el medio interno más utilizado en Catering Service (62%); en segundo lugar se encuentra el boletín mensual con el 30%. Además, se dedujo que el 89% de las personas consideran importante incluir nuevos canales de comunicación interna como el buzón de sugerencias. Por otro lado, el 56% de los encuestados solicitan introducir nuevos contenidos en el boletín mensual; las oportunidades de crecimiento laboral es el más solicitado. Finalmente, el 52% de los colaboradores de Catering Service sugieren que existan programas de reconocimiento por su buen trabajo.

La observación no participante detalla que a nivel administrativo las herramientas de comunicación interna de preferencia son el correo electrónico y las reuniones de grupos de trabajo, mientras que a nivel operativo son el boletín mensual y las reuniones con la supervisora.

Como se explica en este análisis, el boletín mensual es uno de los instrumentos más utilizados por los colaboradores de Catering Service; sin embargo, sus Gerentes desconocen si cumple con su función de informar.

El Gerente General de Catering Service, Ing. Juan José Pérez, dice que “no existe un mecanismo de retroalimentación para determinar si el boletín mensual es leído e importante”.

Las reuniones de grupos de trabajo en el edificio matriz son óptimas, aspecto que no acontece en los diferentes contratos de Catering Service donde se encuentra el personal operativo. La distancia física impide a las Gerencias, ubicadas en la oficina matriz, mantener bien informados a sus colaboradores, situados en varios sectores de Quito y otras ciudades del Ecuador.

La Gerente de Calidad, Ing. Gabriela Guerra, sostiene que es más complejo el proceso de comunicación mientras más personas se tienen a cargo, ya que los Gerentes son responsables de pasar la información que obtienen. “Si existieran otros canales formales de comunicación, el proceso sería más sencillo. Es importante no depender de una persona para que la comunicación fluya, porque la memoria es frágil”, detalló.

Además, agregó que existe una brecha entre la información que las Gerencias transmiten al personal administrativo respecto a la información que llega al personal operativo, por lo que sugiere que se incorporen carteleras digitales para que la comunicación se transmita de manera oficial directamente desde las Gerencias al personal operativo.

En Catering Service consideran que existe un esfuerzo del Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) para que la comunicación se administre de mejor manera. No obstante, son conscientes que no es suficiente. El Ing. Pérez dice que “actualmente no existe un Plan de Comunicación que regule los procesos de comunicación interna, por lo que no es posible conocer si todo lo que se comunica es efectivo o tiene el impacto que buscamos”.

Existe un error de concepto de los Gerentes del significado de la comunicación interna. Algunos desconocen sus ventajas y se limitan a pensar que, solamente, permite mantener bien informadas a las personas. Para ser más explicativos, lo comparan con un medio de comunicación.



Para Cristina Orti, Gerente de Operaciones Sierra, la comunicación interna es manejar la información de procedimientos y su fin es mantener informados a los empleados. Algo similar expresa Alfredo Morales, Gerente de Operaciones Costa y Oriente: “es la base que generan cambios o aciertos en el continuo manejo del negocio”.

De esta manera, desconocen que un adecuado manejo de la comunicación interna ayuda a construir un sentido de pertenencia o una imagen positiva de los colaboradores a su empresa. Por tal motivo, el Gerente de Catering Service opina que la labor que desempeña un Director de Comunicación sin ningún problema lo efectuaría la Directora del DHO.

“No creo que debamos incluir a una persona que se encargue del área de comunicación, porque los colaboradores del DHO están segmentados por contratos y podrían implementar el sistema de comunicación interna en los diferentes lugares”, detalla el Ing. Juan José Pérez.

En conclusión, se requiere desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que regule los procesos del manejo de la información e incluya nuevos canales que promuevan la comunicación de dos vías como el buzón de sugerencias. Además es necesario fortalecer los medios existentes, principalmente las reuniones de grupos de trabajo y el boletín mensual. Resulta fundamental promover los medios menos utilizados pero útiles como las carteleras y la intranet.

Finalmente, el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) tiene que liderar una campaña para transmitir a las Gerencias la necesidad de incorporar un Departamento de Comunicación, que gestione la comunicación interna de la empresa. Será clave explicar sus beneficios a corto, medio y largo plazo.

## **Cultura Organizacional**

Catering Service opera en el mercado ecuatoriano desde hace más de 30 años, por lo que posee una cultura organizacional bien establecida principalmente a nivel administrativo donde se comparten un conjunto de creencias, normas y hábitos. Su complejidad se presenta al momento de transmitir su cultura organizacional en los diferentes contratos, es decir con el personal operativo que labora en los colegios y empresas fuera de Quito.

Según el Gerente General de Grupo Hanaska, Federico Pérez Ayala, “la filosofía corporativa es un concepto arcaico”. Sin embargo, no todos sus colaboradores están de acuerdo. Alfredo Morales, Gerente de Operaciones Costa y Oriente, menciona que “se ha intentado transmitir algunos valores que la empresa maneja, pero es importante primero definirlos”.

En Catering Service existe una política de puertas abiertas. El 64% de los colaboradores asevera que su jefe inmediato los recibe sin ningún problema; y el 78% opina que existe confianza para entablar una conversación, donde se intercambian ideas y se trabaja en equipo.

El Gerente de Operaciones Costa y Oriente ratifica los resultados del análisis cuantitativo. “La nueva generación que administra un negocio permite escuchar y dar la misma oportunidad a todos. Si los niveles Gerenciales sabemos cómo comunicar hacia abajo, debemos ser abiertos a recibir comunicación ascendente”.

El análisis de observación no participante realizado dentro de la oficina matriz de Catering Service demuestra que las personas que trabajan en esta área tienen mayor facilidad para entablar relaciones cercanas a un nivel más alto. A nivel operativo, los colaboradores se relacionan sin ningún problema con el supervisor de su contrato, pero la distancia geográfica impide que tengan un acercamiento con los Gerentes de la compañía.

De esta manera, la cultura corporativa de Catering Service en los diferentes contratos no es similar. “Lo que se vive en la oficina matriz es, sin duda alguna, muy distinto a lo que se experimenta en cada contrato”, dice Armando Thur De Kaoos, Gerente de Abastecimiento.

Catering Service tiene que diseñar tácticas que faciliten la unificación de la cultura organizacional. Será fundamental establecer una filosofía corporativa para, a partir de ella, fortalecer la cultura. Cabe destacar que en Catering Service no existe una filosofía corporativa, por lo que tendrá que ser diseñada desde cero.

### **Identidad Corporativa**

Hace un par de años Catering Service dio un giro y pasó a formar parte de Grupo Hanaska, como se explica en el primer capítulo. Este cambio trajo consigo confusión en los colaboradores. A nivel administrativo están conscientes de cómo funciona el Grupo con sus respectivas líneas de negocio, incluyendo a Catering Service. Incluso saben cuál es su aporte individual para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, los colaboradores de los contratos no tienen un conocimiento profundo sobre el tema.

De esta manera, el 53% de las personas de Catering Service conocen que pertenecen a Grupo Hanaska, mientras que el 47% considera lo contrario. Cabe destacar que el 90% de los encuestados reconocen la identidad visual de Catering Service y el 78% de Grupo Hanaska.

Gabriela Guerra, Gerente de Calidad, sostiene que “nunca existió un sistema de comunicación que explique cuál es la nueva figura de la empresa”. Por su parte, Armando Thur De Kaoos, Gerente de Abastecimiento, dice que “ha sido un proceso largo que ahora está claro, pero todavía la gente operativa no recibe una comunicación oficial”.

El método de observación no participante dedujo algo similar. En la matriz sus integrantes conocen que Catering Service pertenece al Grupo Hanaska. Identifican la identidad visual de las diferentes líneas de negocio de la empresa, porque formaron parte del proceso de cambio y compartieron varias inducciones junto al Gerente General. Esta situación no aconteció con las personas del área operativa, quienes aún desconocen cómo funciona el Grupo.

En conclusión, se tiene que capacitar al área operativa para que conozcan a su empresa, Grupo Hanaska y sus seis líneas de negocio, haciendo énfasis en Catering Service que representa el 80% de los esfuerzos de la compañía. Un manual de identidad corporativa permitirá a los colaboradores tener claro el concepto y funcionamiento de Grupo Hanaska y sus seis líneas de negocio.

### **Imagen Corporativa**

En términos generales los Gerentes coinciden que la imagen que los colaboradores tienen de Catering Service es buena. Sin embargo, existe la diferenciación entre los colaboradores del área administrativa y operativa.

Gabriela Guerra, Gerente de Calidad, manifiesta que “la percepción que tienen los colaboradores de Catering Service es favorable; no es la óptima, pero depende del nivel del organigrama donde se encuentra el colaborador”.

Así, el 86% de las personas sostienen que la imagen que tienen de la empresa es favorable. Por otro lado, el 53% opina que su jefe inmediato permite su crecimiento laboral.

El análisis del método de observación no participante determinó que los colaboradores de la oficina matriz (administrativos, jefes operativos y gerentes, e incluso los supervisores de cada contrato) tienen una imagen positiva de la empresa y sus líderes. Esta proximidad permite que los colaboradores creen una imagen clara de cómo funciona la empresa y, por ende, su imagen es positiva.

Juan José Pérez, Gerente de Catering Service, detalla que el crecimiento de la empresa ha ayudado a construir una imagen positiva en las personas. Por otro lado, Alfredo Morales, Gerente de Operaciones Costa y Oriente, explica que el posicionamiento de Catering Service en el mercado ha favorecido para la creación de una imagen positiva no solo en los públicos internos, sino también externos.

Un adecuado manejo de la identidad corporativa favorecerá a la construcción y mantenimiento de una imagen favorable de la empresa a sus públicos.

### **Clima Organizacional**

El Gerente de Catering Service, Juan José Pérez, detalló que años atrás se realizó un estudio sobre el clima organizacional al interior de la empresa. “Los resultados demostraron que el clima es positivo y que la gente se siente a gusto”, dijo.

No obstante, se determinó que era idóneo ejecutar una reestructuración del espacio físico de la oficina matriz con el propósito de mejorar las oficinas, proporcionando a cada colaborador un espacio físico cómodo, con un computador y acceso telefónico e internet. Además, las exigencias de las normas ISO y las políticas de calidad internas que maneja Catering Service obligan a la empresa a mantener en perfecto estado las instalaciones de cada contrato.

Los mencionados cambios han aportado para que el clima organizacional que se respira dentro de Catering Service mejore, porque el 93% de las personas asiste a su lugar de trabajo alegre y motivado. Un 84% considera que sus compañeros son alegres y colaboradores. Finalmente, el 96% de los encuestados manifiestan que tienen una relación de respeto y confianza con su jefe inmediato.

El Gerente de Abastecimiento, Armando Thur De Kaoos, opina que las personas pueden apreciar que la empresa invierte por su salud y comodidad. Por otro lado, la Gerente de Calidad, Gabriela Guerra, sostiene que el clima que se experimenta en la oficina matriz y en los diferentes contratos engloba valores como el respeto, la cordialidad y la amabilidad". Sin embargo, dice que la diferenciación entre los colaboradores administrativos y operativos es notable.

Es evidente que en varios aspectos Catering Service realiza una diferencia entre el personal administrativo y operativo, por lo que las estrategias y tácticas del Plan Estratégico de Comunicación Interna deben enfocarse en no discriminar a ningún grupo, ya que la empresa lo conforman todos (mandos altos, medios y bajos). Bajo este criterio, los beneficios y capacitaciones que otorga la empresa no deben dirigirse exclusivamente al personal administrativo.

### **Sentido de Pertenencia**

"Existe compromiso, porque la rotación de personal en el área administrativa es mínima. En las reuniones que tenemos con clientes se aprecia que las personas luchan por la empresa", dice Cristina Orti, Gerente de Operaciones Sierra, al ser consultada sobre el sentido de pertenencia en la compañía. Esta afirmación no difiere mucho del expuesto por Alfredo Morales, Gerente de Operaciones Costa y Oriente.

"Lograr un alto nivel de compromiso de los colaboradores hacia la empresa depende del supervisor de cada área. Si él/ella realizan un buen trabajo, la gente está contenta en su puesto", manifestó.

La percepción de la Gerente de Operaciones Sierra, quien asevera que las personas luchan por la empresa se confirma en el análisis cuantitativo: el 82% de los encuestados defiende a su empresa cuando alguien les pregunta. Por otro lado, el 68% de los colaboradores dicen respetar las opiniones de sus compañeros.

El análisis cualitativo dedujo que en la oficina matriz el nivel de sentido de pertenencia es alto y la rotación de personal bajo; a nivel operativo el sentido de pertenencia es bueno.

Existen colaboradores que trabajan en Catering Service el mismo tiempo de existencia de la empresa, 39 años. Estas personas tienen puesta “la camiseta” de la compañía, y consideran que un factor de desarrollo ha sido su labor diaria. En otras palabras, siente a la empresa como suya.

Por tal motivo, el 63% de los colaboradores miran con buenos ojos permanecer en Catering Service, que trabaja en programas especiales de capacitación, plan de carrera e incluso de beneficios adicionales a los otorgados por la ley con miras a motivar a su gente, especialmente, a nivel administrativo.

Catering Service debe prestar atención también a los colaboradores del área operativa y ofrecer beneficios adicionales con el objetivo de lograr la motivación en cada puesto de trabajo.

## **4 CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CATERING SERVICE**

El desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa Catering Service del Grupo Hanaska se basa en los puntos detallados por Andrés Aljure en el capítulo 2 del presente trabajo.

### **4.1 ANÁLISIS**

Los resultados de la investigación de campo se muestran en el capítulo 3 de este documento. Cabe recordar que los investigadores basaron su análisis en tres métodos: observación no participativa, análisis cuantitativo y análisis cualitativo.

### **4.2 ANTECEDENTES**

Catering Service fue creada en 1972 como una empresa de alimentación especializada en banquetería. La idea original que tuvo el creador y fundador de Catering Service, Federico Pérez, fue atender todo tipo de evento social.

En poco tiempo Catering Service se convirtió en la empresa pionera en este campo, porque amplió su oferta a compañías de aviación, campamentos petroleros, florícolas, hospitales y colegios.

Con el pasar de los años, Catering Service decidió especializarse también en el servicio industrial. Un futuro prometedor amplió la cartera de clientes y Catering Service tomó un nuevo rumbo: Grupo Hanaska, un holding de empresas con más de 1.500 colaboradores.

Los resultados no tardaron en llegar. Grupo Hanaska arrojó cifras positivas y aumentó su cartera de clientes, sin embargo se empezó a evidenciar un problema: la comunicación.



El incremento de personal en el consorcio y la distancia física de los distintos contratos de la empresa, especialmente Catering Service, provocaron que la demanda de comunicación interna aumente. Por tal motivo, la Gerencia General delegó al Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) la responsabilidad de desarrollar tácticas que faciliten el proceso de comunicación interna.

A pesar de las buenas intenciones del DHO, los problemas se mantienen y tienden a incrementarse porque los cambios de la empresa provocaron confusión en los colaboradores por una carencia de información oficial.

De esta manera, existen dudas sobre la identidad del consorcio y sus empresas, preexisten problemas de comunicación ascendente y descendente, se evidencia un alto porcentaje de rotación de personal operativo y la cultura corporativa de cada contrato tiene su propia esencia. Así, difícilmente se puede desarrollar un sentido de pertenencia y una imagen positiva de la empresa.

La falta de gestión de la comunicación en Grupo Hanaska ha afectado primordialmente a su empresa líder, Catering Service, que no solo funciona en la oficina matriz sino también en diferentes puntos a nivel nacional.

Los representantes de la compañía consideran que si existe solución para los problemas de comunicación interna de Catering Service, todo el consorcio se beneficiará a largo plazo porque las estrategias y tácticas se pueden adaptar a cada línea de negocio. Pero también sostienen que no es necesario contratar a un profesional de la comunicación para que asuma esa responsabilidad. Por lo tanto, habría que comenzar por desarrollar una suerte de campaña interna para hacer tomar conciencia a los directivos de esta necesidad.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna se elaborará para optimizar el manejo de la información al interior de Catering Service.

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 Objetivo General**

- Proponer un plan de comunicación interna que permita una adecuada gestión de los flujos de comunicación interna en Catering Service.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Concienciar a los mandos altos de la empresa sobre la importancia de gestionar la comunicación interna de manera organizada, sistemática y estratégica, a través de un profesional de la comunicación.
- Propiciar el fortalecimiento de las buenas relaciones entre los colaboradores con la empresa sin diferenciar al personal administrativo y operativo.
- Promulgar la cultura organizacional e identidad corporativa de Catering Service para remar hacia la misma dirección en todas las áreas y contratos de la empresa.

## **4.4 PÚBLICOS**

Los públicos internos de Catering Service se dividen en cuatro grupos:

- Mandos altos: Gerencia General, Gerencias Operativas, Gerencia de Calidad, Gerencia de Abastecimiento y Gerencia de Mantenimiento.
- Mandos medios: Jefes Operativos Zonales y Supervisores de Contratos.
- Personal Administrativo: Colaboradores que pertenece a la oficina matriz.
- Personal Operativo: Colaboradores que pertenecen a los contratos.

#### 4.5 DIAGNÓSTICO FODA

Con el propósito de conocer la situación actual de la empresa, en base a la investigación realizada, se procede a presentar un análisis FODA del caso de estudio propuesto:

**Cuadro 1. Análisis FODA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Identidad institucional desconocida por los colaboradores de la empresa	Difundir adecuadamente la identidad institucional de la empresa	Desarrollo de charlas/capacitaciones para compartir la identidad institucional	Desconocimiento de la identidad institucional por parte del personal operativo y alto porcentaje de rotación
Cultura corporativa no definida. En cada contrato de Catering Servicio se transmite una cultura diferente	Transmitir una cultura corporativa sólida en cualquier lugar que se encuentre un colaborador de Catering Service	Buen clima laboral y relaciones positivas entre mandos altos, medios y bajos	Influencia negativa en los resultados de la actividad de la empresa por una mala gestión de la cultura corporativa
Desconocimiento de los beneficios de una adecuada gestión de la comunicación por parte de la Presidencia y Gerencia General	Consolidar/Posicionar la figura del DIRCOM en la Presidencia y Gerencias de la empresa	Preocupación e interés por gestionar adecuadamente la comunicación interna por parte de los mandos altos	Inadecuada gestión de la comunicación interna por parte del Talento Humano Organizacional u otro colaborador que desconozca la materia
Carencia de planificación en la producción de medios internos	Desarrollo de nuevos medios de comunicación interna	Existencia de medios informativos internos	Desconocimiento de beneficios/oportunidades que la empresa otorga a sus colaboradores por la ausencia de difusión de información

## **4.6 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

Tanto las estrategias como las tácticas serán desarrolladas manteniendo el mismo orden de los objetivos específicos ya planteados con el propósito de alcanzar a cada uno. Después de cada estrategia se desplegará la táctica con el fin de llevar un mejor orden y, posteriormente, se incluirá el indicador.

### **Objetivo de Comunicación 1**

Concienciar a los mandos altos de la empresa sobre la importancia de gestionar la comunicación interna de manera organizada, sistemática y estratégica, a través de un profesional de la comunicación.

### **Estrategia 1**

Implementar un Departamento de Comunicación, responsable de gestionar la comunicación interna de la empresa.

### **Táctica**

El Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) desarrollará una campaña interna para hacer tomar conciencia a los directivos de esta necesidad, donde se promocionará el aporte y los beneficios que un Departamento de Comunicación puede brindar a la empresa. Este Departamento estará conformador por un Director y dos analistas de comunicación.

### **Indicador**

Número de profesionales en el área contactados y entrevistados / reclutamiento de este talento para Catering Service.

## **Estrategia 2**

Impulsar la comunicación ascendente y descendente entre los colaboradores de Catering Service.

### **Táctica**

Se implementará un sistema de buzón de sugerencias en la oficina matriz y contratos. Mensualmente se elaborará un informe al Gerente General y las Gerencias de Catering Service.

### **Indicador**

Número de buzones colocados en los contratos / número de sugerencias recibidas mensualmente.

## **Estrategia 3**

Desarrollar nuevos canales de comunicación interna y fortalecer los existentes con contenidos actuales y de interés de los públicos internos.

### **Táctica**

Se renovará el boletín mensual en su diseño y contenidos.

### **Indicador**

Número de ejemplares producidos / número de ejemplares entregados.

### **Táctica**

Se desarrollará una nueva intranet con multimedia, con información de los procesos y manuales, contenido actual y chat. Se deberá capacitar a los colaboradores en su uso.

**Indicador**

Número de visitas y navegación estimadas por mes / número real de visitas y navegación por mes.

**Táctica**

Todos los colaboradores tendrán acceso al correo electrónico institucional.

**Indicador**

Número de colaboradores sin correo electrónico institucional / número de colaboradores con correo electrónico institucional.

**Táctica**

Existirá un manual de bienvenida que se entregará a los nuevos colaboradores, previa a una inducción realizada por el DHO.

**Indicador**

Número de manuales producidos / número de manuales entregados.

**Táctica**

Se colocarán carteleras digitales en la oficina matriz y en todos los contratos.

**Indicador**

Número de carteleras compradas / número de carteleras instaladas y funcionando.

## **Objetivo de comunicación 2**

Propiciar el fortalecimiento de las buenas relaciones entre los colaboradores con la empresa, sin diferenciar al personal administrativo y operativo.

### **Estrategia 1**

Promover las buenas relaciones entre el personal operativo y administrativo; generar vínculos de confianza entre los Gerentes de Catering Service y su equipo de trabajo.

#### **Táctica**

Se efectuarán tres sesiones de integración en el año para compartir con los Gerentes y compañeros de la empresa. La actividad se realizará en grupos.

#### **Indicador**

Número de actividades planificadas / número de asistentes.

### **Estrategia 2**

Suprimir las diferencias entre el personal operativo y administrativo.

#### **Táctica**

Personal administrativo y operativo gozarán de los mismos beneficios, ya sean los otorgados por la ley u otros propuestos por Catering Service.

#### **Indicador**

Número total de colaboradores operativos / número de colaboradores beneficiados.

### **Estrategia 3**

Romper las barreras de la distancia geográfica entre el personal administrativo, supervisores y personal operativo de los distintos contratos de la empresa.

#### **Táctica**

Mensualmente, las Gerencias mantendrán reuniones virtuales con su equipo de trabajo en la oficina matriz, supervisores de contratos y personal operativo. Cabe destacar que todos los contratos gozarán de un computador y conexión a internet.

#### **Indicador**

Número de reuniones programadas / número de reuniones ejecutadas.

### **Estrategia 4**

Incentivar el crecimiento profesional del personal administrativo y operativo.

#### **Táctica**

Se implementará un programa de capacitación anual que interese a todos los niveles de la empresa.

#### **Indicador**

Número de charlas planificadas / número de asistentes. (Se utilizará una medición para administrativos y otra para operativos por el tipo de capacitación diseñada para cada grupo.)



### **Objetivo de comunicación 3**

Promulgar la cultura organizacional e identidad corporativa de Catering Service para remar hacia la misma dirección en todas las áreas y contratos de la empresa.

#### **Estrategia 1**

Determinar y comunicar la filosofía corporativa de Catering Service.

#### **Táctica**

Las Gerencias junto al DirCom determinarán la filosofía corporativa, que se promulgará a través del sitio web, intranet, cartelera y correo electrónico.

#### **Indicador**

Actividad posteada en intranet y enviada por medios digitales / número de personas que leyeron el mensaje.

#### **Estrategia 2**

Organizar los procesos de funcionamiento y operación de las distintas áreas de Catering Service para facilitar respuestas ordenadas a los requerimientos.

#### **Táctica**

Las Gerencias junto a los supervisores de los contratos elaborarán un manual de políticas y procedimientos para las distintas áreas de la empresa. El manual se encontrará en la intranet para revisarlo en el momento que requieran.

**Indicador**

Número de manuales producidos / número de manuales entregados.

**Táctica**

Se creará un sistema integrado de requerimientos por áreas con el propósito de optimizar el tiempo y los recursos.

**Indicador**

Número de requerimientos efectuados / número de requerimientos respondidos.

**Estrategia 3**

Difundir la identidad corporativa de Catering Service a todos los colaboradores de la organización para evitar confusiones con Grupo Hanaska.

**Táctica**

Se desarrollará un Manual de Identidad Corporativa y manejo de marca. Por tal motivo, se efectuarán capacitaciones semestrales en la oficina matriz en Quito y virtualmente fuera de la capital.

**Indicador**

Número de manuales producidos / número de manuales entregados.

**Táctica**

Se llevará a cabo la campaña "Tomos somos Grupo Hanaska", para que los colaboradores conozcan el funcionamiento de su empresa. De igual manera, se realizarán capacitaciones semestrales.

## Indicador

Número de charlas planificadas / número de asistentes.

### 4.7 CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma anual de actividades:

CRONOGRAMA ANUAL													
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CATERING SERVICE													
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable
Implementación de Departamento de Comunicación													Jefe Departamento Desarrollo Humano Organizacional (DHO)
Buzón de Sugerencias													Departamento de Comunicación
Boletín Mensual													Departamento de Comunicación y Diseñador Gráfico
Implementación de correo electrónico para todos los colaboradores													Departamento de Comunicación y Departamento de Sistemas
Elaboración Manual de Bienvenida													Departamento de Comunicación
Inducción nuevas contrataciones													Departamento de Desarrollo Humano Organizacional
Implementación de carteletas digitales y su actualización													Departamento de Comunicación
Actividades de Integración y Motivación													Departamento de Desarrollo Humano Organizacional
Puesta en marcha de la unificación de plan de beneficios extra para colaboradores operativos													Departamento de Desarrollo Humano Organizacional
Reuniones Virtuales de grupos de trabajo													Mandos Altos y Medios
Sistema Anual de Capacitación													Departamento de Desarrollo Humano Organizacional
Desarrollo de Filosofía Corporativa e implementación de placas													Departamentos de Comunicación y Mantenimiento
Elaboración Manual de Políticas y Procedimientos													Departamento de Comunicación
Implementación del sistema integrado de requerimientos por intranet													Departamento de Sistemas
Creación Manual de Identidad Corporativa y Capacitación Semestral													Departamento de Comunicación y Diseñador Gráfico
Campaña "Todos Somos Grupo Hanaska"													Departamento de Comunicación

## 4.8 PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO ANUAL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN CATERING SERVICE</b>
--

<b>Actividad</b>	<b>Concepto o Detalle</b>	<b>Valor Individual Mensual o Por Actividad</b>	<b>Valor Total Anual</b>
Implementación de Departamento de Comunicación	Contratación y sueldo Responsable del Departamento	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Buzón de Sugerencias	Creación buzones	\$ 30.00	\$ 3,300.00
Boletín Mensual	Diseño	\$ -	\$ -
Boletín Mensual	Impresión	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Implementación de correo electrónico para todos los colaboradores	15 puntos de servicio sin internet	\$ 20.00	\$ 300.00
Elaboración Manual de Bienvenida	Diseño	\$ -	\$ -
Inducción nuevas contrataciones		\$ -	\$ -
Implementación de carteletas digitales y su actualización	Compra e instalación carteleras en puntos de servicio	\$ 800.00	\$ 88,000.00
Actividades de Integración y Motivación	Contratación motivador	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Puesta en marcha de la unificación de plan de beneficios extra para colaboradores operativos	Seguro Médico Privado	\$ 1,042.50	\$ 12,510.00
Reuniones Virtuales de grupos de trabajo		\$ -	\$ -
Sistema Anual de Capacitación (Administrativos)	Capacitadores Externos	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Sistema Anual de Capacitación (Operativos)	Capacitadores Internos	\$ -	\$ -
Desarrollo de Filosofía Corporativa	Creación	\$ -	\$ -
Elaboración Manual de Políticas y Procedimientos	Diseño	\$ -	\$ -
Implementación del sistema integrado de requerimientos por intranet	Creación y Programación	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Creación Manual de Identidad Corporativa y Capacitación Semestral	Diseño	\$ -	\$ -
Campaña "Todos Somos Grupo Hanaska"	Material Promocional (toma todos, cuadernos, pulseras)	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>Subtotal</b>			\$ 151,110.00
<b>Contingencias</b>			\$ 15,111.00
<b>TOTAL</b>			\$ 166,221.00

10%

4.9 MATRIZ TOTAL

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												INDICADOR Y MÉTODO							
						2013																			
						e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d								
n	e	a	b	a	u	u	g	e	c	o	i														
e	b	r	r	y	n	l	o	p	t	v	c														
Proponer un plan de comunicación interna que permita una adecuada gestión de los flujos de comunicación interna en Catering Service.	Concienciar a los mandos altos de la empresa sobre la importancia de gestionar la comunicación interna de manera organizada, sistemática y estratégica, a través de un profesional de la comunicación.	Directivos	Implementar un Departamento de Comunicación, responsable de gestionar la comunicación interna de la empresa.	El Departamento de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) desarrollará una campaña interna para hacer tomar conciencia a los directivos de esta necesidad, donde se promocionará el aporte y los beneficios que un Departamento de Comunicación puede brindar a la empresa. Este Departamento estará conformado por un Director y dos analistas de comunicación.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional	x	x	x	x														Número de profesionales en el área contactados y entrevistados / reclutamiento de este talento para Catering Service.		
		Colaboradores Operativos y Administrativos	Impulsar la comunicación ascendente y descendente entre los colaboradores de Catering Service.	Se implementará un sistema de buzón de sugerencias en la oficina matriz y contratos. Mensualmente se elaborará un informe al Gerente General y las Gerencias de Catering Service.	Departamento de Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Número de buzones colocados en los contratos / número de sugerencias recibidas mensualmente.	
		Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Desarrollar nuevos canales de comunicación interna y fortalecer los existentes con contenidos actuales y de interés de los públicos internos.	Se renovará el boletín mensual en su diseño y contenidos.	Departamento de Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Número de ejemplares producidos / número de ejemplares entregados.	
		Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Se desarrollará una nueva intranet con multimedia, con información de los procesos y manuales, contenido actual y chat. Se deberá capacitar a los colaboradores en su uso.	Departamento de Comunicación	x	x	x	x															Número de visitas y navegación estimadas por mes / número real de visitas y navegación por mes.	
		Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Todos los colaboradores tendrán acceso al correo electrónico institucional.	Departamento de Comunicación	x	x	x	x																Número de colaboradores sin correo electrónico institucional / número de colaboradores con correo electrónico institucional.
		Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Existirá un manual de bienvenida que se entregará a los nuevos colaboradores, previa a una inducción realizada por el DHO.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional	x	x	x	x																Número de manuales producidos / número de manuales entregados.
		Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Se colocarán carteleras digitales en la oficina matriz y en todos los contratos.	Departamento de Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Número de carteleras compradas / número de carteleras instaladas y funcionando.
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Promover las buenas relaciones entre el personal operativo y administrativo; generar vínculos de confianza entre los Gerentes de Catering Service y su equipo de trabajo.		Se efectuarán tres sesiones de integración en el año para compartir con los Gerentes y compañeros de la empresa. La actividad se realizará en grupos.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional y Departamento de Comunicación			x	x	x												x	x	x	Número de actividades planificadas / número de asistentes.
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Suprimir las diferencias entre el personal operativo y administrativo.	Personal administrativo y operativo gozarán de los mismos beneficios, ya sean los otorgados por la ley u otros propuestos por Catering Service.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional y Departamento de Comunicación		x	x	x	x															Número total de colaboradores operativos / número de colaboradores beneficiados.	
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Romper las barreras de la distancia geográfica entre el personal administrativo, supervisores y personal operativo de los distintos contratos de la empresa.	Mensualmente, las Gerencias mantendrán reuniones virtuales con su equipo de trabajo en la oficina matriz, supervisores de contratos y personal operativo. Cabe destacar que todos los contratos gozarán de un computador y conexión a internet.	Gerencias	x		x		x		x		x		x		x		x		x		Número de reuniones programadas / número de reuniones ejecutadas.		
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Incentivar el crecimiento profesional del personal administrativo y operativo.	Se implementará un programa de capacitación anual que interese a todos los niveles de la empresa.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional y Departamento de Comunicación																x	x	x	Número de charlas planificadas / número de asistentes. (Se utilizará una medición para administrativos y otra para operativos por el tipo de capacitación diseñada para cada grupo.)		
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Determinar y comunicar la filosofía corporativa de Catering Service.	Las Gerencias junto al DirCom determinarán la filosofía corporativa, que se promulgará a través del sitio web, intranet, cartelera y correo electrónico.	Gerencias y Director de Comunicación	x	x	x	x	x															Actividad posteada en intranet y enviada por medios digitales / número de personas que leyeron el mensaje.	
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Organizar los procesos de funcionamiento y operación de las distintas áreas de Catering Service para facilitar respuestas ordenadas a los requerimientos.	Las Gerencias junto a los supervisores de los contratos elaborarán un manual de políticas y procedimientos para las distintas áreas de la empresa. El manual se encontrará en la intranet para revisarlo en el momento que requieran.	Gerencias y Supervisores de Contratos	x	x	x	x																Número de manuales producidos / número de manuales entregados.	
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Se creará un sistema integrado de requerimientos por áreas con el propósito de optimizar el tiempo y los recursos.	Director de Comunicación y Departamento de Sistemas	x	x	x	x																Número de requerimientos efectuados / número de requerimientos respondidos.	
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska		Se desarrollará un Manual de Identidad Corporativa y manejo de marca. Por tal motivo, se efectuarán capacitaciones semestrales en la oficina matriz en Quito y virtualmente fuera de la capital.	Director de Comunicación y Agencia encargada de la elaboración de la identidad. Luego, el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional	x	x	x	x																Número de manuales producidos / número de manuales entregados.	
	Todos los colaboradores de Grupo Hanaska	Difundir la identidad corporativa de Catering Service a todos los colaboradores de la organización para evitar confusiones con Grupo Hanaska.	Se llevará a cabo la campaña "Tomos somos Grupo Hanaska", para que los colaboradores conozcan el funcionamiento de su empresa. De igual manera, se realizarán capacitaciones semestrales.	Departamento de Desarrollo Humano Organizacional y Departamento de Comunicación			x	x	x	x	x													Número de charlas planificadas / número de asistentes.	

## 5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación y el Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa Catering Service del Grupo Hanaska se concluye:

- La persona idónea para gestionar la comunicación interna no solo en Catering Service sino en cualquier empresa es un profesional en dicha área. En el mercado existen personas tituladas en Comunicación Corporativa e incluso otros que poseen título de cuarto nivel, DIRCOM.
- El internet abrió las fronteras y permitió que la comunicación sea instantánea sin importar la ubicación geográfica de las personas. No es un justificativo decir que la distancia territorial impide que el proceso de comunicación fluya de manera correcta, al contrario es una oportunidad para mantener una estrecha relación.
- No es correcto ofrecer demasiados canales de comunicación interna si no generan el interés de los colaboradores. Es suficiente contar con pocos medios, pero efectivos. Los contenidos marcan la diferencia.
- Todo proceso de comunicación conlleva a una respuesta por parte del receptor, que faculta la posibilidad de evaluar si el mensaje enviado tuvo un resultado positivo o negativo. En Catering Service se descuida esta situación, por lo que es imposible conocer si los mensajes llegan a los receptores de la manera que fueron diseñados.
- Identidad e imagen corporativa mantiene una relación cercana. Si los colaboradores de Catering Service no conocen la identidad de su empresa, difícilmente, pueden construir una imagen positiva, aunque aseguren lo contrario.

- Si el 80% del talento humano de Catering Service es operativo, los beneficios de la empresa deberían centrarse en este grupo. Si el personal operativo se siente respaldado por su empresa seguramente la sentirá como suya.
- La Gerencia de Grupo Hanaska y Catering Service debe plantearse la necesidad de contar con una filosofía corporativa, aunque la considere de poca utilidad. La filosofía corporativa aporta en la construcción de una sólida cultura.
- Para conocer la realidad de la empresa, las Gerencias de Catering Service deben descubrir las necesidades de su grupo de trabajo. Las actividades de integración pueden aumentar la filosofía de “puertas abiertas”.
- Catering Service no debe descuidar el otorgar el mayor número de comodidades a sus colaboradores (infraestructura, beneficios adicionales, capacitación, entre otras) con el fin de mantener un clima organizacional positivo en la oficina matriz o los diferentes contratos. Un clima positivo asegura mayor productividad de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Una vez desarrollada la investigación y el Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa Catering Service del Grupo Hanaska se recomienda:

- Vender la idea, en otras palabras, promocionar la llegada a la empresa de un profesional en el área de comunicación corporativa. Destacar las ventajas que puede brindar a la compañía.
- Tener mente abierta. Muchas veces lo tradicional (misión y visión) conlleva a forjar una cultura corporativa sólida. Por algo aún son

considerados aspectos importantes en la mayoría de las empresas exitosas.

- Forjar conciencia en los colaboradores de la importancia de la comunicación en la empresa. Un mensaje mal enviado puede provocar una “guerra” mundial.
- No bajar los brazos. Aunque resulte difícil que los colaboradores comprendan la identidad de la empresa, tarde o temprano llegarán a entenderla. Recuerde que la identidad e imagen mantienen una relación cercana.
- Evalué los resultados periódicamente para comprobar que son efectivos. Innove y proponga siempre soluciones viables para mejorar la comunicación interna en la empresa.
- Consolide las buenas relaciones con sus colaboradores. Sea coherente con lo que dice y hace. Las empresas socialmente responsables son respetadas en todos los niveles y gozan de un excelente clima laboral. Gane reputación también a nivel interno.



## REFERENCIAS

1. Aced, C., (2010). Como elaborar el plan de comunicación. *Manual de la PYME*. Recuperado el 20 de agosto de 2012 de, [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)
2. Alarcón, K., 2006, *El comunicador organizacional como líder del proceso de cambio*, Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
3. Alicea, B., (2003). Comunicación Empresarial Ejecutiva. *Universidad de Puerto Rico en Humacao*. Recuperado el 15 de mayo de 2012 de, [http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)
4. Anónimo. (2011). Gestión del Clima Organizacional. *Clima Laboral*. Recuperado el 25 de junio de 2012 de, <http://www.climalaboral.com.es>.
5. Arru, Marco. (2007). El fin de la comunicación Interna. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de, <http://www.arearh.com/psicologia>
6. Bravo, C. (2007). Tendencias, de la mentalidad 1.0 a la 2.0, p.13. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de, [http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencia\\_sdiciembre07.pdf](http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencia_sdiciembre07.pdf)
7. Carrillo, M., Tato, J., (2012). La Comunicación Empresarial del Siglo XXI. La Gestión de Activos Intangibles. *Portal Comunicación.Com*. Recuperado el 20 de junio de 2012 de, [http://www.portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?id=38](http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=38)
8. Castillo, C., Del Pino, N., Espinosa, V., (2000). Identidad Corporativa. *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperada el 15 de junio de 2012 de, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
9. Combes, L., (2010). Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo. *Cultura Corporativa*. Recuperado el 10 de junio de 2012 de, <http://es.scribd.com/doc/35680702>
10. Costa, J., (2003) Creación de la Imagen Corporativa; El Paradigma del Siglo XXI, *Revista Razón y Palabra*. Recuperado el 27 de marzo de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>
11. Currás Pérez, R., (2010) Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Universitat de Valencia*. Recuperado el 2 de abril de 2012 de, <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache>

12. Delgado, C. (2010). Escuela y Teorías de la Comunicación. *Buenas Tareas*. Recuperado el 30 de marzo de 2012 de, <http://www.buenastareas.com/ensayos>
13. Franco, C., (2010). La Cultura Organizacional es clave para el éxito de una empresa. *Revista Tendencias Estratégicas*. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de, [http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)
14. Islas, O. (2012). De las Relaciones Públicas a la Comunicación Estratégica. *Portal de las Relaciones Públicas*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de, <http://www.rppnet.com.ar/relacionesinstitucionales>
15. Itoiz, C., (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 15 de mayo de 2012 de, <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>
16. McQuail, D. 1969, *Sociología de los medios masivos de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Paidós.
17. Morales, J.F., Huici, C., Gómez, A. y Gaviria, E., (2008). *Método, teoría e investigación en psicología social*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
18. Muriel, M. y Rota, G., 1980, *Comunicación Institucional, enfoque social de las Relaciones Públicas*, Quito, Ecuador: Editora Andina, CIESPAL.
19. Orbegoso, A., (2008) Clima Organizacional: Qué es y cómo analizarlos. Recuperado el 30 de marzo de 2012 de, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento>
20. Robbins, S., 1999, *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hall.
21. Rodríguez, I., (2009). Cultura Organizacional: Definiciones y Tipología. *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 1 de junio de 2012 de, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/479296/Cultura-Organizacional-Definiciones-y-Tipologias.html#content-top>
22. Tacoronte, A. (2003). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional*. Recuperado el 26 de marzo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>
23. Villafañe, J., (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Ed. Piramide.
24. Zanabria, J., (2011). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Recuperado el 25 de junio de 2012 de, <http://es.scribd.com/doc>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA CATERING SERVICE - 2012

Por favor marque con una X la respuesta que más se aplique según su criterio. En el caso de las preguntas abiertas, favor contestar de la manera más concisa posible. Esta encuesta es anónima y de ninguna manera influirá en su trabajo dentro de Catering Service.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más se utilizan al interior de Catering Service?

- a. Boletín mensual
- b. Cartelera interna
- c. Intranet
- d. Cartas personalizadas
- e. Reuniones de grupos de trabajo

2. ¿Considera usted que deben habilitarse un mayor número de medios de comunicación para que ésta fluya de mejor manera dentro de Catering Service?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe / No contesta

3. ¿Conoce usted si en Catering Service hay un departamento de comunicación que se encargue de temas como la comunicación interna?

- a. Si

- b. No
- c. No sabe / No contesta

4. ¿Considera que los contenidos del Boletín Mensual que usted recibe son los adecuados?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe / No contesta

5. ¿Qué contenidos le gustaría recibir en el Boletín Mensual? (Seleccione las que considere necesarias).

- a. Información de la empresa
- b. Oportunidades laborales de crecimiento
- c. Novedades de los contratos
- d. Ideas para festivales de comida
- e. Información nutricional
- f. Novedades de Calidad
- g. Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tácticas de comunicación interna le gustaría ver implementadas dentro de Catering Service?

- a. Buzones de sugerencias
- b. Cartelera interna (por contrato)
- c. Intranet
- d. Cartas personalizadas
- e. Reuniones de grupos de trabajo
- f. Programas de reconocimiento por rendimiento
- g. Involucramiento en los planes de comunicación y sus tácticas

## CULTURA ORGANIZACIONAL

7. ¿Considera que en Catering Service se maneja una política de puertas abiertas cuando se trata de la relación entre jefes y colaboradores?




- a. Si
- b. No
- c. No sabe / No contesta

8. ¿Considera que puede hablar libremente con su inmediato superior para contarle sus preocupaciones y/o sugerir ideas para mejorar la producción y convivencia en el trabajo?




- a. Si
- b. No
- c. No sabe / No contesta

## IDENTIDAD CORPORATIVA

9. ¿Reconoce usted cuál es el logo de Catering Service?

- a. 
- b. 
- c. 

10. ¿Reconoce usted cuál es el logo de Grupo Hanaska?

- a. 
- b. 
- c. 

11. ¿Sabe usted cuál es la relación entre ambas empresas?

- a. Catering Service es parte de Grupo Hanaska.
- b. Grupo Hanaska es parte de Catering Service.
- c. Ninguna de las anteriores

### IMAGEN CORPORATIVA

12. ¿Cuál es su percepción de Catering Service como la empresa en que labora?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

13. ¿Cuál es su valoración sobre su jefe directo dentro de Catering Service?

- a. Es una persona con calidad humana
- b. Es una persona que sólo busca su enriquecimiento personal
- c. Es una persona que apoya a los colaboradores
- d. Es una persona que permite el crecimiento profesional

## CLIMA ORGANIZACIONAL

14. Cuando va camino al trabajo, usted va:

- a. Alegre y motivado
- b. Frustrado
- c. Enojado
- d. Desganado

15. En su lugar de trabajo, el ambiente que usted vive día a día es:

- a. Alegre y colaborador
- b. Competitivo
- c. Agresivo
- d. Desinteresado

16. Al relacionarse con su inmediato superior, ¿cómo calificaría esta relación?

- a. De confianza
- b. De desconfianza
- c. Otra \_\_\_\_\_

## SENTIDO DE PERTENENCIA

17. En situación en las que ha tenido que dar un juicio de valor sobre Catering Service frente a otras personas, ¿cuál ha sido su accionar?:

- a. Habló a favor
- b. No opinó
- c. Habló en contra



18. ¿Siente que su opinión es importante para sus compañeros y/o jefes?

- a. Si
- b. No
- c. A veces
- d. Depende

19. Cuando debe trabajar fuera de sus horarios establecidos, ¿cuál es su actitud frente al trabajo?

- a. Compromiso y agrado
- b. Malestar y desmotivación
- c. Ninguna de las anteriores

20. Si pudiese permanecer algunos años en Catering Service, ¿cree que se sentiría realizado profesionalmente?

- a. Si
- b. No
- Si su respuesta es NO, por favor desarrolle.

-----

## ANEXO 2

Se realizaron entrevistas a profundidad a los Gerentes más relevantes dentro de Catering Service. Cada entrevista tuvo una duración aproximadamente de media hora. A continuación se muestra la transcripción de las grabaciones de dichas reuniones.

### **Juan José Pérez – Gerente General**

**1. ¿Tiene conocimientos de qué es la comunicación interna y cuál es su aporte dentro de las organizaciones?**

Si, creería que la comunicación interna es la manera de transmitir decisiones y políticas de la empresa hacia las personas que laboran en ella.

**2. ¿Cree que es importante mantener un plan estratégico de comunicación interna en el que se elaboren estrategias y tácticas que faciliten los flujos de comunicación al interior de Catering Service?**

Es muy importante. Definitivamente, debemos implementarlo. Nosotros no trabajamos en un mismo lugar, tenemos alrededor de 110 puntos de servicio en todo el país. Por esta razón, si no se tiene una política definida es muy complicado conocer todo lo que sucede en nuestro entorno. Se debe implementar un sistema adecuado para llegar a todos los colaboradores en los distintos contratos.

**3. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en Catering Service?**

Me parece que se ha hecho bastante. Hemos mejorado, pero no creo que estemos en el nivel que deberíamos encontrarnos. No podemos llegar a todos los contratos en el tiempo justo y con la calidad necesaria. Nos falta mucho por hacer.

**4. Identifique qué canales de comunicación interna reconoce en las actividades de Catering Service.**

Como principal instrumento de comunicación interna tenemos el boletín mensual que se entrega con el rol de pagos y nos asegura que todos los colaboradores lo reciben; sin embargo, no sabemos si se lo lee o no porque no tenemos una retroalimentación. El correo electrónico sirve para el personal administrativo, incluyendo a los supervisores de los contratos.

**5. ¿Considera que los esfuerzos de comunicación interna existentes son suficientes o insuficientes? Explique por qué.**

Son insuficientes, porque son esfuerzos que hemos implementado pero aislados, es decir, sin un plan de comunicación que los regule. Entonces, comunicamos pero no sabemos si es efectivo o si tiene el impacto que buscamos.

**6. ¿Quién es el responsable de diseñar e implementar las estrategias y tácticas de comunicación interna dentro de Catering Service?**

El departamento Recursos Humanos Organizacional (DHO). No pienso que se requiera una sola persona para ejecutar este trabajo. Hay que delegar funciones. Las personas que conforman el DHO están segmentadas por contratos, por lo que podrían ser los encargados de implementar este sistema de comunicación interna a sus contratos. Viéndolo desde lejos.

**7. ¿Cuáles son las falencias que usted, desde su puesto de trabajo, detecta en relación a la comunicación interna?**

No llegamos a cubrir a toda la masa de colaboradores y tampoco sabemos si el boletín es lo suficientemente efectivo para transmitir la respectiva

información. La mayor falencia es que no tenemos un plan de comunicación.

**8. ¿Qué canales de comunicación interna cree que serán los óptimos para involucrar a todos los colaboradores de la empresa?**

Visitas permanentes por parte de DHO y Operaciones a cada contrato en donde se les pueda explicar de manera personalizada a los colaboradores las cosas que se están implementando, las nuevas políticas y las novedades, en general, que tiene la empresa.

Mantendría el boletín, sin embargo, cambiaría su estructura. Desde mi perspectiva, incluiría temas y contenidos que interesen a los colaboradores de Catering Service.

Adicionalmente, implementaría un canal que facilite la comunicación de parte de los colaboradores hacia la empresa. Se me ocurre una especie de "Call Center" en el que haya una persona, por ejemplo, encargada de recibir las llamadas y responder las dudas de las personas. Esto serviría mucho, sobre todo, a las personas que no están en la matriz.

**9. ¿Cree usted que la distancia física es un impedimento para que la comunicación al interior de Catering Service fluya? ¿Qué sugerencias haría en ese sentido?**

Si. Definitivamente, las distancias complican mucho.

**10. ¿Considera que las gerencias de la empresa colaboran lo suficiente para mejorar la comunicación interna en Catering Service?**

Sí, dentro de lo que se puede. El problema es que si no se tiene un plan definido no sabemos a dónde tenemos que llegar y qué resultados son los

que queremos alcanzar. No conocemos si los esfuerzos están encaminados a lo que se necesita.

Hay la posibilidad de que una persona vaya a donde su jefe inmediato, también tenemos una cadena de supervisión que ayuda con el tema de la comunicación. De esta manera, el colaborador habla con el supervisor, éste a su vez se comunica con el jefe operativo que maneja 10 contratos, quien se encarga de transmitir la inquietud a la gerencia involucrada. Por ese lado, es fácil. Ahora habría que identificar si esa información es manejada adecuadamente, si se da un seguimiento. Debe completarse el ciclo para que sea efectivo. La forma existe, pero no sabemos si es efectiva.

**11. ¿Cómo cree que se puede involucrar a los colaboradores para lograr una gestión de comunicación interna más efectiva?**

Primero creando un plan de comunicación para que todos sepamos qué, cómo y cuáles son los procedimientos a seguir. Determinar cómo todos puedan conocer cómo llegar a cada nivel y hasta dónde llegan sus responsabilidades en tema de comunicación. El punto de partida del plan de comunicación sería ponerlo en conocimiento de todos para que cada quien sepa lo que debe hacer.

**12. ¿Cómo aprecia usted el sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service para con la empresa?**

Si no me equivoco, hace un par de años se hizo una encuesta de clima organizacional al interior de la empresa y los resultados fueron buenos. Sin embargo, la mejor forma de averiguar eso es mirando la rotación del personal. En el área administrativa es muy baja, por ende, entendemos que el promedio de compromiso es muy alto y el sentido de pertenencia es alto. En el área operativa hay que identificarlo por cargos. Últimamente,

nos hemos esforzado por dar oportunidades de crecimiento para el personal. Esa motivación le involucra con la empresa. Es difícil poder darlo a todos, pero hemos mejorado en ese sentido.

Se ha pensado en implementar un plan de carrera, es un pendiente importante dentro de la empresa. Sin embargo, la posibilidad de crecimiento ha sido un poco subjetiva. Se ha apoyado a la gente que ha demostrado, a través de su trabajo que quiere seguir creciendo.

**13. ¿Considera usted que la gente conoce que trabaja para Catering Service, y a su vez que éste pertenece a Grupo Hanaska?**

No. Hay que gente que cree que pertenece a Seramín cuando ésta empresa ya no opera. Hay varios errores en ese sentido. Eso es parte del problema de que no exista un adecuado plan de comunicación interna que nos permita transmitir estas cosas importantísimas. Creo que aquí sí influye mucho el tema de la distancia física. Mucho más con gente que por no vivir en Quito, no conoce ni la matriz.

**14. ¿Piensa usted que la imagen que tienen los públicos, en este caso internos, de Catering Service es favorable?**

Ahora, más que nunca, es mejor de lo que tenía antes por el crecimiento que la empresa ha tenido en estos últimos años. Hemos progresado en infraestructura y logística. Entendemos que la gente es consciente que a la empresa le va bien y que tiene un crecimiento sólido. Ahí entra también el sentido de pertenencia, porque los colaboradores tienen la seguridad de que la empresa está bien consolidada. Precisamente, por lo expuesto se creó el Grupo Hanaska con el propósito de renovar la imagen de la empresa y que la gente se sienta a gusto trabajando. Por otro lado, además de los beneficios de ley ingresaron otros que como, por ejemplo, el seguro de salud privado gratuito.

**15. Este punto está abierto a sugerencias en el ámbito comunicacional. Si desea aportar, se solicita indicar quiénes o qué área serían o sería la indicada para el desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas.**

Hay que analizar bien el tema. Existen 110 puntos de servicio que debemos llegar a cubrir e informar a cada colaborador. Quizá no se ha podido hacer por la complejidad del tema.

Creería que hay que capacitar al personal de mandos medios para que sean un vínculo de comunicación y entiendan la importancia del tema y cómo mantener informados a sus colaboradores. Es importante también saber comunicar y eso es algo que tendría que venir en el plan que se implemente.

## **Alfredo Morales – Gerente de Operaciones Zona Oriente y Costa**

### **1. ¿Tiene conocimientos de qué es la comunicación interna y cuál es su aporte dentro de las organizaciones?**

Si, es la base por la que se dan los cambios o aciertos en el continuo manejo del negocio.

### **2. ¿Cree que es importante mantener un plan estratégico de comunicación interna en el que se elaboren estrategias y tácticas que faciliten los flujos de comunicación al interior de Catering Service?**

Si, es necesario tener un plan estratégico de comunicación porque muchas veces las comunicaciones, y eso yo veo en mis 22 años de experiencia laboral, no funcionan con un orden establecido. Sabemos cuáles son las posiciones jerárquicas, a dónde tener que recurrir y a quién debemos pedir las cosas, pero no hay una herramienta adecuada para darle seguimiento.

### **3. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en Catering Service?**

Ocho sobre diez, pese a que podríamos tener un 10. Nada es perfecto. Está muy definido, pero no hay un seguimiento en equipo en toda la empresa. Es un negocio en el que mientras más comunicación exista será más fácil darle una mejor atención al cliente. Si yo envío a una persona a resolver un problema, pese a que no tenga injerencia, debe tener conocimiento.

### **4. Identifique qué canales de comunicación interna reconoce en las actividades de Catering Service.**

El 90% son los correos electrónicos. Cuando los temas son más complejos recurrimos a reuniones frente a frente. Al menos yo opto por eso. Cuando



se quiere dejar sentadas las cosas, además del mail, se presentan cartas físicas formales.

**5. ¿Considera que los esfuerzos de comunicación interna existentes son suficientes o insuficientes? Explique por qué.**

En un 70% los canales son suficientes, sin embargo, cuando se trata de temas puntuales, pienso que no hay un canal o un checklist que se va actualizando dependiendo las novedades. Así, las que se cumplen salen como cumplidas y no aparecen en la pantalla. Debería haber un mecanismo en el que todos estemos pendientes del seguimiento.

Creería que la comunicación interna es suficiente, pero podríamos ordenarla mejor.

**6. ¿Quién es el responsable de diseñar e implementar las estrategias y tácticas de comunicación interna dentro de Catering Service?**

El nivel gerencial es el responsable, sin dejar de lado las diferentes subgerencias de los mandos medios quienes son los que están en el día a día con las personas operativas. De los mandos inferiores creería que tienen el 10% de acceso a internet. Los otros tienen acceso a más comunicación y lo debería hacer.

**7. ¿Cuáles son las falencias que usted, desde su puesto de trabajo, detecta en relación a la comunicación interna?**

Yo veo que el mejor mecanismo de comunicación, el más rápido e instantáneo, es el correo electrónico, pero no es el más ordenado.

**8. ¿Qué canales de comunicación interna cree que serán los óptimos para involucrar a todos los colaboradores de la empresa?**

El mail es la mejor forma y la más rápida. Habría que ordenarlo de la mejor manera. Quizá organizando con listas de distribución para determinar a los involucrados en los correos, que se pueda categorizar por temas de importancia. Además, se debería estandarizar las labores en cada contrato, pese a la individualidad de cada cliente. Se debería implementar la manera para visualizar las respuestas de los responsables y de las personas que están copiados en el correo.

En cuanto a los colaboradores que no tienen correo electrónico deberían tener un check list o una lista de actividades de ejecución que son un estándar para todos dependiendo del tamaño, requerimiento o industria del cliente. Si se tiene esto estandarizado, la misma hoja se puede manejar con los mandos inferiores. Algo similar ocurre con los clientes cuando me envían una encuesta de satisfacción de servicio.

Respecto a la comunicación ascendente, esta es una empresa que siempre maneja política de puertas abiertas. Desde el Presidente, el Gerente General o nosotros los Gerentes de Área. Esa es una costumbre que aprendemos en casa. Como no todos los empleados están ubicados aquí en la matriz, tal vez no podremos tener contacto cara a cara con todos, sin embargo, sí se organizan visitas para conversar con la gente. La nueva generación del negocio es oír a todos y darles la misma oportunidad. Hay que ser muy directos, abiertos y aprender a oír al resto. Si los niveles gerenciales sabemos cómo comunicar hacia abajo, debemos ser abiertos para poder recibir la comunicación ascendente. Aquí, en Catering Service, si tenemos una conciencia de que todos tenemos la puerta abierta. A pesar de tener una cadena de comunicación establecida, estamos abiertos a escuchar. Comparto esa política con los dueños. El hablar con todos no me hace más o menos así que abrimos las puertas para crear un mejor lugar de trabajo.

**9. ¿Cree usted que la distancia física es un impedimento para que la comunicación al interior de Catering Service fluya? ¿Qué sugerencias haría en ese sentido?**

Podría decir que hace 10 años posiblemente era un problema, pero hoy con la tecnología es tan fácil hacer un video conferencia. Claro, es una inversión pero sin duda vale la pena.

**10. ¿Considera que las gerencias de la empresa colaboran lo suficiente para mejorar la comunicación interna en Catering Service?**

Si, totalmente.

**11. ¿Cómo cree que se puede involucrar a los colaboradores para lograr una gestión de comunicación interna más efectiva?**

Dándoles la opción de decir las cosas que nos les gusta o creen que debemos mejorar. Me parece bien que la gente opine sobre las cosas, es importante escuchar su criterio. Es un tema de liderazgo porque el que grita y da órdenes al final del camino termina boicoteado.

**12. ¿Cómo aprecia usted el sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service con la empresa?**

Existen personas que trabajan por necesidad. Todos los necesitamos, no obstante, debemos trabajar por salud física y mental. Es difícil saber qué hacer para que todas las personas sientan a la empresa como suya. Hay muchos que tienen un sentido de pertenencia bastante fuerte. Tampoco son muchos que no lo tienen. Creería que es un 50% - 50%.

**13. ¿Considera usted que la gente conoce que trabaja para Catering Service, y a su vez que ésta pertenece a Grupo Hanaska?**

Ha sido un error nuestro de mala comunicación por parte de las gerencias al no saber transmitir bien a la gente cuando realizamos el cambio. No se ha dado a conocer la marca externamente, y por ende, no ha habido un adecuado manejo. Tampoco existe un guión que debemos repetir todos. Deberíamos transmitir la misma historia. Hay que homogenizar lo que decimos y lo que queremos transmitir para no confundir a la gente.

**14. ¿Piensa usted que la imagen que tienen los públicos, en este caso internos, tienen de Catering Service es favorable?**

Pienso que el público interno de la empresa esté bien definido. Diría que sí es favorable.

**15. Este punto está abierto a sugerencias en el ámbito comunicacional. Si desea aportar, se solicita indicar quiénes o qué área serían o sería la indicada para el desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas.**

Para saber otros canales de comunicación tendría que estudiar un poco el tema. Creo que estamos apoyando para el desarrollo de los mandos medios. Hemos intentado guiar y desarrollar las habilidades de los mandos medios, sin embargo, considero que deberían plantearse metas. No sé qué canales utilizar ni cuál es la forma, pero volvemos a caer en la primera pregunta: el plan estratégico de comunicación interna.

**Cristina Orti – Gerente de Operaciones Zona Sierra**

- 1. ¿Tiene conocimientos de qué es la comunicación interna y cuál es su aporte dentro de las organizaciones?**

Si, la comunicación interna es cómo manejamos la información de procedimientos y cómo lo informamos a los empleados.

- 2. ¿Cree que es importante mantener un plan estratégico de comunicación interna en el que se elaboren estrategias y tácticas que faciliten los flujos de comunicación al interior de Catering Service?**

Si, totalmente de acuerdo.

- 3. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en Catering Service?**

Del 1 al 10, creo que un 7. Nosotros lo hacemos todo por mail, pero a veces no tomamos en cuenta que hay algunos puntos de servicios que no tiene acceso a esto. Tenemos una escala que va desde las gerencias hasta los supervisores, pero es ahí donde hay una brecha. No hay seguimiento, tampoco existe retroalimentación.

- 4. Identifique qué canales de comunicación interna reconoce en las actividades de Catering Service.**

El mail. Tenemos una intranet donde se suben los procedimientos, sin embargo, es un sistema exclusivo para algunas personas. Además, la difusión no ha sido total. Si hay que enviar algo de información física lo hacemos con los camiones que van a los diferentes contratos.

- 5. ¿Considera que los esfuerzos de comunicación interna existentes son suficientes o insuficientes? Explique por qué.**

No son suficientes, pero tampoco insuficientes. Estamos en el término medio. Creo que la expansión de la empresa ha hecho que los requerimientos sean muchos más y, por ende, más complejos. Pienso que debemos implementar sistemas para organizar la comunicación interna.

- 6. ¿Quién es el responsable de diseñar e implementar las estrategias y tácticas de comunicación interna dentro de Catering Service?**

Nosotros, los gerentes, dependiendo el departamento. Cada uno tiene su sistema, sin embargo, debemos tener un sistema integrado de comunicación.

- 7. ¿Cuáles son las falencias que usted, desde su puesto de trabajo, detecta en relación a la comunicación interna?**

Falta de seguimiento. Si bien es cierto el mail es nuestro medio de comunicación, a veces se recibe tanta carga de contenidos y al final del día nos transformamos en máquinas para responder mails y todo gira en torno al correo electrónico. No queda tiempo de planificar estrategias.

- 8. ¿Qué canales de comunicación interna cree que serán los óptimos para involucrar a todos los colaboradores de la empresa?**

Depende. El sistema integrado de requerimientos puede dar buen resultado. No se me ocurre nada más.

**9. ¿Cree usted que la distancia física es un impedimento para que la comunicación al interior de Catering Service fluya? ¿Qué sugerencias haría en ese sentido?**

Sí, porque no todos los contratos tienen acceso a internet. En estos casos lo hacemos por medio escrito. Hay contratos a los que va un camión una vez a la semana y ahí se envían las comunicaciones; no obstante, ya son extemporáneos. Lo que hago a veces es manejar las comunicaciones por teléfono e incluso por medio de mensajería instantánea desde mi teléfono celular. Hay contratos que son tan pequeños que no amerita tener una persona con un computador con internet in situ. Incluso hay gente que tiene problemas con el manejo del mail. En este punto, se debería hacer capacitaciones para que todos tengamos el mismo nivel para el uso del correo electrónico.

**10. ¿Considera que las gerencias de la empresa colaboran lo suficiente para mejorar la comunicación interna en Catering Service?**

Cuando se puede sí. Existen ocasiones que nosotros como gerentes nos enteramos de las cosas al último, cuando deberíamos ser los primeros.

**11. ¿Cómo cree que se puede involucrar a los colaboradores para lograr una gestión de comunicación interna más efectiva?**

Por lo general recursos humanos envía un boletín, que es un canal de comunicación, sin embargo esta herramienta se entrega con el rol de pagos y para la gente administrativa el procedimiento es diferente y muchas veces no nos llega el boletín. Éste medio se puede optimizar, ya que los contenidos son buenos. Reitero, siempre y cuando nos llegue a todos los colaboradores. También se pueden incluir otros temas más globales del Grupo Hanaska.

**12. ¿Cómo aprecia usted el sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service con la empresa?**

Nosotros trabajamos como hormigas y pienso que hay mucho compromiso. Se ha demostrado que la rotación en el área administrativa es mínima. En reuniones con los clientes se puede ver que la gente lucha por la empresa. Sin embargo, creo que esto sucede hasta los mandos medios, ya que el resto de colaboradores quizás no han afianzado su compromiso con la empresa.

**13. ¿Considera usted que la gente conoce que trabaja para Catering Service y a su vez que pertenece a Grupo Hanaska?**

No. Imagínate que recibo correos del oriente, por lo general de contratos antiguos, que mencionan a Seramín, empresa que ya no opera. Falta más difusión. Aunque se realizaron capacitaciones donde se explicó el cambio, muy pocas personas comprendieron el mensaje. Incluso yo tengo problemas, porque siempre digo que en Catering Service, quizás por el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado.

**14. ¿Piensa usted que la imagen que tienen los públicos, en este caso internos, de Catering Service es favorable?**

Estamos en un punto de equilibrio. Por las responsabilidades de mi trabajo tengo mucho contacto con la gente operativa, ya que visito los contratos. Escucho comentarios de la gente operativa que no están conformes con la empresa por distintas razones. Talvés su nivel de satisfacción no sea tan alto. Grupo Hanaska y Catering Service han trabajado en ofrecer incentivos para que la gente esté motivada, no obstante, existe una carencia de difusión.



**15. Este punto está abierto a sugerencias en el ámbito comunicacional. Si considera pertinente, indique quiénes o qué área serían o sería la indicada para el desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas.**

La empresa sí da la oportunidad de crecimiento personal si un colaborador demuestra resultados. Sin embargo, la pirámide se estrecha en la parte de arriba. No todo el mundo va a tener la oportunidad de ascender. Los gerentes, por lo general, estamos aquí para el largo plazo, por lo que la situación es compleja. Creo que más bien hay que trabajar en temas de motivación para que la gente valore lo que hace la empresa. Por ejemplo, beneficios como el seguro médico privado que la empresa cubre el 100%. Pienso que a las personas no les interesa el seguro. En cierto punto existe un motivo lógico, el seguro es exclusivo de los colaboradores administrativos y no de los operativos. Se debería analizar ese tema, porque la gente operativa solo tiene los beneficios de ley y no adicionales.

## **Gabriela Guerra – Gerente de Calidad**

- 1. ¿Tiene conocimientos de qué es la comunicación interna y cuál es su aporte dentro de las organizaciones?**

Si, la comunicación interna es el sistema de envío y recepción de mensajes a los diferentes niveles de la organización.

- 2. ¿Cree que es importante mantener un plan estratégico de comunicación interna en el que se elaboren estrategias y tácticas que faciliten los flujos de comunicación al interior de Catering Service?**

Si, definitivamente.

- 3. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en Catering Service?**

En un nivel medio. Definitivamente, no es malo, porque no tendríamos el nivel de crecimiento; sin embargo, no es óptima.

- 4. Identifique qué canales de comunicación interna reconoce en las actividades de Catering Service.**

El correo electrónico, el boletín mensual y las capacitaciones. Mi departamento trabaja un calendario de capacitación anual. Nosotros compartimos la información ahí, tomamos evaluaciones e intentamos retroalimentar. Entiendo que RRHH hace visitas. De igual manera, el Departamento de Calidad realiza auditorías mensuales. Nuestros métodos son más informales. RRHH hace capacitaciones, pero usualmente con instructores externos lo que no fomenta la retroalimentación.

- 5. ¿Considera que los esfuerzos de comunicación interna existentes son suficientes o insuficientes? Explique por qué.**

Son insuficientes. Para mí el correo electrónico es la mejor herramienta, pero eso no llega a todos los colaboradores como quisiéramos. El tema es que dependemos mucho de qué tan bueno es el supervisor al momento de transmitir la comunicación en las dos vías.

- 6. ¿Quién es el responsable de diseñar e implementar las estrategias y tácticas de comunicación interna dentro de Catering Service?**

No hay formalmente una persona designada, pero informalmente sería Cristina Lara como Directora del DHO (Desarrollo Humano Organizacional). Cada gerente se encarga de transmitir la información a su gente, pero de manera informal.

- 7. ¿Cuáles son las falencias que usted, desde su puesto de trabajo, detecta en relación a la comunicación interna?**

El flujo de comunicación va de la mano del organigrama. No sabemos si los colaboradores operativos están recibiendo toda la información. Y, al revés, no conocemos si los supervisores comunican todo lo que la gente en los diferentes contratos consulta o pide.

- 8. ¿Qué canales de comunicación interna cree que serán los óptimos para involucrar a todos los colaboradores de la empresa?**

El correo electrónico es el más fácil y más rápido. Sería idóneo que todas las personas, sin importar su lugar de trabajo, tengan acceso a esta herramienta.

**9. ¿Cree usted que la distancia física es un impedimento para que la comunicación al interior de Catering Service fluya? ¿Qué sugerencias haría en ese sentido?**

Definitivamente. Hay contratos que no tienen acceso al correo electrónico, por lo que la comunicación es muy complicada. Pienso que de cualquier forma todos los contratos deberían tener acceso al mail. Además, debería existir algún sistema de boletín electrónico al que la gente pueda ingresar y revisar la información. Debemos llegar al punto que las personas dependan menos del supervisor para acceder a la información. Sin embargo, hay que recordar que el tipo de negocio nos presenta demasiadas limitantes.

**10. ¿Considera que las gerencias de la empresa colaboran lo suficiente para mejorar la comunicación interna en Catering Service?**

Hacemos lo posible, no sé si lo suficiente. Las gerencias tienen muchas responsabilidades y actividades. Mientras más personas tengas a cargo, el proceso de comunicación es más complejo. Somos responsables de pasar la información que nosotros obtenemos. Seguramente, si existieran otros canales de comunicación sería más sencillo.

**11. ¿Cómo cree que se puede involucrar a los colaboradores para lograr una gestión de comunicación interna más efectiva?**

Abriendo los canales de comunicación y explicándoles cuáles son. Aquí asumimos que la gente debe saber ciertas cosas, cuando no es necesariamente así. Comenzando por el nivel de instrucción que tiene un alto porcentaje de la gente operativa.

**12. ¿Cómo aprecia usted el sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service para con la empresa?**

Este negocio es muy complicado, ya que es una empresa muy exigente en cuanto al compromiso que tiene la gente. No es un negocio sencillo, es bastante sacrificado. Considero que las personas no cambian de trabajo porque están comprometidas con la empresa. Por otro lado, existe rotación de personas porque los colaboradores nuevos al ingresar no se sienten satisfechos con su trabajo y se retiran. Cuando alguien decide quedarse lo hace por largo plazo.

**13. ¿Considera usted que la gente conoce que trabaja para Catering Service, y a su vez que pertenece a Grupo Hanaska?**

No. La mayoría piensa que pertenece a Catering Service, principalmente, porque Catering Service representa el 80% de los esfuerzos del grupo. Nunca existió un sistema de comunicación en el que se explique a fondo cuál es la figura. Es un concepto difícil de entender si nadie te lo ha explicado. Para la gente administrativa ha sido más sencillo, porque están en las oficinas.

**14. ¿Piensa usted que la imagen que tienen los públicos, en este caso internos, de Catering Service es favorable?**

Más favorable que desfavorable. La complejidad del negocio hará que las condiciones del trabajo en cada contrato sean distintas. Además, depende mucho de lo que el supervisor transmita a su gente. Si el supervisor está comprometido y contento influirá positivamente en su grupo de trabajo. A nivel administrativo es más sencillo, porque nos comunicamos cara a cara todos los días.

**15. Este punto está abierto a sugerencias en el ámbito comunicacional. Si considera pertinente, indique quiénes o qué área serían o sería la indicada para el desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas.**

Los boletines visuales son mi principal sugerencia. Es importante hacer que las comunicaciones sean más visuales y más impactantes. Los niveles de instrucción de los colaboradores de Catering Service son tan variados que es importante saber cómo se comunica a cada grupo. Sería bueno tener una base de datos de mails de todos los colaboradores para poder enviar información.

## **Armando Thur de Kaoos – Gerente de Abastecimiento**

- 1. ¿Tiene conocimientos de lo que es la comunicación interna y cuál es su aporte dentro de las organizaciones?**

Si, permitir que todo fluya de mejor manera entre las partes que están comunicándose. Las instrucciones que damos deben ser manejadas correctamente, siendo concretas, precisas y específicas.

- 2. ¿Cree que es importante mantener un plan estratégico de comunicación interna en el que se elaboren estrategias y tácticas que faciliten los flujos de comunicación al interior de Catering Service?**

Definitivamente. Si existe una comunicación correcta y bien recibida se pueden evitar errores, omisiones, entre otros problemas.

- 3. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en Catering Service?**

Es buena, pero hay mucho por mejorar.

- 4. Identifique por favor qué canales de comunicación interna reconoce en las actividades de Catering Service.**

El canal que más utilizamos es el correo electrónico. Están también las reuniones cara a cara y las llamadas telefónicas. Sin embargo, el más preciso siempre será el correo electrónico pues queda constancia de lo que se está solicitando. Permite hacer seguimiento.

- 5. ¿Considera que los esfuerzos de comunicación interna existentes son suficientes o insuficientes? Explique por qué.**

Debemos trabajar en ese tema. No creo que se haya desarrollado un plan que plantee objetivos para mejorar la comunicación. Lo que se ha hecho

ha sido por iniciativa propia, sin embargo carece de lineamientos y objetivos. Ha sido empírico.

**6. ¿Quién es el responsable de diseñar e implementar las estrategias y tácticas de comunicación interna dentro de Catering Service?**

No está definido. No existe un Gerente Administrativo que pueda tomar el liderazgo. Podría ser alguien de Recursos Humanos. Considero que no debe haber una persona fija, pero sí alguien que lidere el proyecto de comunicación. Esta persona debería definir los lineamientos y cómo se implementaría este plan de comunicación.

**7. ¿Cuáles son las falencias que usted, desde su puesto de trabajo, detecta en cuanto a la comunicación interna?**

Muchas veces la comunicación es muy abierta y no concreta. Se puede copiar un correo electrónico a una lista de personas, sin embargo no se determina el responsable. Resulta ambiguo.

**8. ¿Qué canales de comunicación interna cree que serán los óptimos para involucrar a todos los colaboradores de la empresa?**

El correo electrónico es un buen canal de comunicación. Casi todos los que trabajamos en Catering Service tenemos acceso al mail. Es una buena herramienta mientras se maneje correctamente. Es rápido, efectivo y queda constancia de lo que se está solicitando.



- 9. ¿Cree usted que la distancia física es un impedimento para que la comunicación al interior de Catering Service fluya? ¿Qué sugerencias haría en ese sentido?**

La tecnología que se maneja hoy en día evita que la distancia física sea un problema. La mayoría de los contratos tienen acceso a correo. Sería bueno que se logre implementar el correo electrónico para todos.

En el caso del personal operativo existen muchas falencias pues la comunicación formal llega únicamente hasta el supervisor y esta persona debe comunicar a los colaboradores del nivel operativo. Hay que capacitar a nuestra gente para estandarizar el manejo de la comunicación.

- 10. ¿Considera que las gerencias de la empresa colaboran lo suficiente para mejorar la comunicación interna en Catering Service?**

Si.

- 11. ¿Cómo cree que se puede involucrar a los colaboradores para lograr una gestión de comunicación interna más efectiva?**

Lo más importante es que los colaboradores conozcan cuales son los procedimientos, las políticas, los objetivos, la misión, la visión de Catering Service. Muchas veces nuestros subalternos no tienen conciencia de cuán importante es su trabajo dentro de la empresa.

- 12. ¿Cómo aprecia usted el sentido de pertenencia de los colaboradores de Catering Service para con la empresa?**

Sí, hay un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Tenemos gente que trabaja mucho tiempo en Catering Service. Sin embargo, a nivel operativo, la rotación es mayor. El período de prueba es

determinante, ya que las personas que lo superan se quedan en la empresa por muchos años.

**13. ¿Considera usted que la gente conoce que trabaja para Catering Service? ¿Y a su vez que éste pertenece a Grupo Hanaska?**

No se ha trabajado en una imagen corporativa externa. Internamente se ha trabajado para que la gente entienda la figura. No tengo conocimiento si el personal operativo entiende cómo funciona Grupo Hanaska. La gente de la matriz entiende perfectamente a qué empresa de Grupo Hanaska pertenece. Sin embargo, hay mucho por hacer.

**14. ¿Piensa usted que la imagen que tienen los públicos, en este caso internos, tienen de Catering Service es favorable?**

Tienen una buena imagen. Es una empresa grande, sólida y de permanente crecimiento. El trabajo en el día a día evidencia esto. No es lo que decimos los gerentes, es lo que en realidad la gente puede apreciar.

**15. Este punto está abierto a sugerencias de su parte en el ámbito comunicacional. De ser así, se recomienda que por favor indique además quiénes o qué área serían o sería la indicada para el desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas.**

El tema de comunicación no es responsabilidad de una persona, es responsabilidad de todos los que hacemos el Grupo. Sin embargo, debe haber una persona que lidere el proceso de comunicación. No debería cargar con la responsabilidad una sola persona, si no que todos los gerentes debemos apoyar para la implementación hacia nuestra gente. La persona puede liderar el proceso pero con el apoyo de todos nosotros.

## ANEXO 3

### Contrato de Catering Service en el Colegio Internacional SEK Los Valles

#### Servicio de comedor



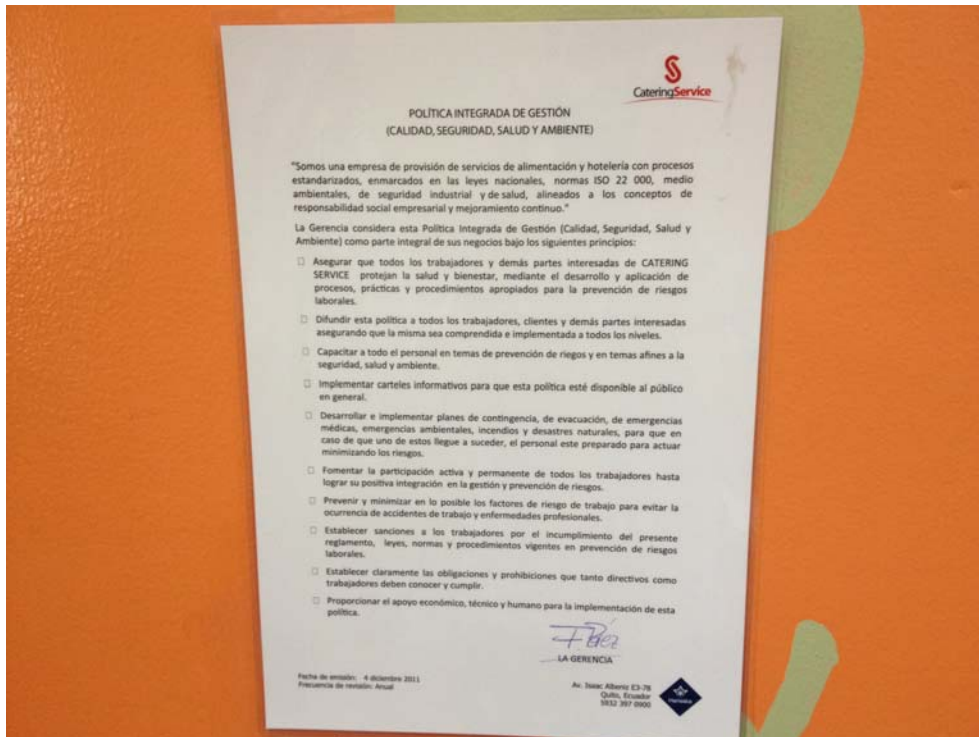
# BUILD GREEN



Build green refers to an attempt to consciously create buildings with an eye to how they interact with our planets ecosystem



## Oficina de la supervisora del contrato







## Cocina en el contrato del Colegio SEK Los Valles







## Uniformidad

