



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA DE PRONACA SEGÚN SU CULTURA ORGANIZACIONAL”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de: Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional

Profesor Guía

María José Enríquez Cruz

Autora

Gina Pamela Sandoval Mora

Año

2014

DECLARACIÓN PROFESORA GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Gina Pamela Sandoval Mora, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María José Enríquez Cruz
Master en Comunicación Empresarial
C.C. 171145283-7

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.

Gina Pamela Sandoval Mora

C.C. 171455177-5

RESUMEN

Las empresas necesitan tener una comunicación fluida y eficaz con sus colaboradores para lograr su compromiso y así alcanzar los objetivos corporativos. Esta investigación cualitativa se centró en el diagnóstico, por medio de una Auditoría de Comunicación, de las fortalezas y oportunidades de mejora respecto de la comunicación interna de la empresa PRONACA, así como de su cultura organizacional, para medir el nivel de eficiencia que tienen actualmente los canales para comunicarse con sus públicos internos y determinar si su aplicación contribuye o no a la consecución de los objetivos planteados por la alta Dirección.

ABSTRACT

All the companies need to have a fluent and effective communication with all the employees (partners) to achieve its commitment and reach the corporate objectives. This qualitative research was made through a Communication Audit and was focused on the analysis of the strengths and opportunities for improvement on internal communication of PRONACA Company, as well as its organizational culture, to measure the level of efficiency that currently have the communication channels used to communicate with their internal audience and determine if its application contributes or not to the achievement of the goals set by the Top Management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	1
CAPÍTULO I	2
1. COMUNICACIÓN INTERNA	2
1.1 Definiciones de comunicación interna	2
1.2 Flujos de Comunicación interna	4
1.3 Herramientas de comunicación interna	6
1.4 Diseño de un Plan de Comunicación Interna	9
1.5 Identidad e imagen corporativa	10
1.6 Cultura organizacional.....	12
1.7 Perfil del Profesional de Comunicación.....	14
CAPÍTULO II	16
2. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	16
2.1 Definiciones de auditoría de comunicación interna	16
2.2 Objetivos de la auditoría.....	18
2.3 Identificación de la organización	19
2.4 Métodos e instrumentos en la auditoría	20
2.5. Análisis de Resultados	21
2.6 Propuestas y soluciones.....	21
2.7 Ventajas y desventajas de una auditoría de comunicación interna:	22
CAPÍTULO III	23
3. MARCO INSTITUCIONAL	23
3.1 Generalidades	23
3.1.1 Antecedentes:.....	25
3.1.2 Reseña histórica.....	25

3.2 Núcleo Ideológico	26
3.3 Estructura Organizacional	28
3.4 Sistema de comunicación de PRONACA.....	31
CAPÍTULO IV.....	33
4 INVESTIGACIÓN.....	33
4.1 Objetivo genera:.....	33
4.2 Propósitos	33
4.3 Unidad de análisis y muestra	33
4.4 Método y técnicas de investigación.....	34
4.5 Análisis de resultados.....	43
4.5.1 Análisis de los procesos y metodologías de Comunicación Interna	44
4.5.2 Análisis de los canales y mensajes.....	46
4.5.3 Análisis de percepción de la comunicación interna ..	54
4.6 Sugerencias de Acción	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Joan Costa (2007), el mundo actual exige que las empresas logren visibilidad y una identificación emocional de los públicos con su marca, mucho más si se trata de sus públicos internos, quienes deben desarrollar un sentido de pertenencia, buena predisposición y orgullo de laborar en una organización. La comunicación interna interviene de forma directa en la construcción de la cultura organizacional.

En este sentido, el objeto de estudio de esta investigación tiene que ver con determinar si el flujo de comunicación que se transmite a través de los canales internos de la empresa PRONACA está generando el impacto deseado en sus colaboradores, así como constatar que la información enviada es de interés y es útil para sus colaboradores, de tal manera que promueva un buen ambiente de trabajo y aporte al conocimiento general de las actividades más importantes relacionadas al quehacer de la organización.

Para ello, en el primer capítulo del presente documento se abordan temas referentes a la comunicación interna. Aquí se detallan los objetivos que persigue esta materia, sus principales herramientas en el mundo organizacional, conceptos cultura organizacional, imagen e identidad corporativas.

En el segundo capítulo se presenta de forma teórica la auditoría de comunicación, misma que será aplicada en la empresa PRONACA, de la cual se conocerá detalles en el tercer capítulo. Adicionalmente se presenta en el capítulo final la investigación realizada y algunas conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I

1. COMUNICACIÓN INTERNA

En este primer capítulo se busca aproximar al lector al entorno de la comunicación interna, se analizan sus principales herramientas y se presenta el diseño de un plan de comunicación interna. Posteriormente se habla sobre identidad e imagen corporativa, la cultura organización y se finaliza con una breve descripción del perfil de un profesional de comunicación.

1.1. Definiciones de comunicación interna

La comunicación interna hace referencia a todos aquellos mensajes emitidos por la empresa hacia su público interno; es decir, a sus empleados: líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores. Con el fin de generar consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Carlos Fernández describe a la comunicación interna como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández, 2002, p.12).

En este sentido la comunicación interna busca generar identificación con la empresa, esclarecer y dar significado al trabajo que se realiza, así como crear un sentido de pertenencia con la organización en la que se labora. Por lo tanto, se puede decir, que los colaboradores de la organización se convierten en embajadores de la compañía, porque se alinean con la estrategia de la

compañía, incrementan su compromiso y su productividad crece a través de un mejor clima laboral.

Alejandra Brandolin (2009) menciona en su libro 'Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes', "la comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna".

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

“En la era de la desmaterialización, las organizaciones se consolidan como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica”. (Brandolini y González, 2009, p.13).

Asimismo se puede decir que la comunicación interna es una herramienta estratégica de gestión cuya prioridad es buscar la eficiencia en la recepción y comprensión de los mensajes para generar motivación para los recursos humanos de una organización.

A grandes rasgos, la comunicación interna permite: (Brandolini y González, 2009, pp.25-26).

- **Generar la implicación del personal:** promover el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales con trabajo en equipo.

- **Armonizar las acciones de la empresa:** evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana, a partir del diálogo con las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Propiciar un cambio de actitudes:** alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- **Mejorar la productividad:** generar una comunicación clara para que todos los colaboradores conozcan los objetivos de su función para mejorar su nivel de productividad.

1.2. Flujos de Comunicación interna

Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo a la estrategia que se siga en la organización. Sin embargo, éstas deben ser alineadas y definidas dentro de un plan de gestión. En este sentido se puede afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de un canal informal o formal.

Comunicación Formal

Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Son sistemas diseñados por la empresa, específicamente por los mandos superiores, que se encuentran registrados en reglamentos y manuales de políticas. Estos sistemas dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea.

Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión, aunque también usa otros mecanismos y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal, ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos establecidos.

Comunicación Informal

Está claramente comprobado que en toda empresa existe la comunicación informal; que es una forma de intercambiar información en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales.

La comunicación informal utiliza patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, ya sean de tipo personal o profesional. Esta comunicación se da libre y espontáneamente entre los miembros de una organización. Tiene la ventaja de ser más rápida que la comunicación formal, sin embargo, puede generar rumores y malentendidos.

De esta manera los rumores también son parte de la red de comunicación informal. Pues son una reacción ante situaciones que son importantes para los miembros de la organización. Generalmente se originan cuando hay ambigüedad o en condiciones que producen ansiedad, y persistirán hasta que se cumplan los deseos y las esperanzas que crearon la incertidumbre o hasta que se reduzca la ansiedad.

Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional* (2004, p.292) menciona: “Sin duda, los rumores son parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y es de provecho tenerlos. Son a la vez un filtro y un sistema de retroalimentación en el que se recogen los asuntos relevantes para los trabajadores”.

Es imposible eliminar totalmente los rumores, pero se debe reducir al mínimo sus consecuencias negativas, a través de los mecanismos de las redes de comunicación formales, limitando su alcance y efecto dentro de la organización.

1.3. Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. (Brandolini y González, 2009, p.85).

Con la utilización de los canales de comunicación, la empresa busca satisfacer las distintas necesidades de información de sus públicos de interés, especialmente el público interno, con el fin de modificar positivamente su actitud.

Para ello, es fundamental distinguir los tipos de herramientas de comunicación dentro de una organización. Según Alejandra Brandolini (2009, p.85) los canales de comunicación se pueden dividir en: tradicionales y tecnológicos. Su principal diferencia es que los segundos utilizan un soporte digital (computadora) para transmitir mensajes, mientras que los tradicionales se desarrollan directamente (verbal 'cara a cara') o a través de un soporte físico (papel, gráficos).

Canales tradicionales: cuando se refiere a comunicación verbal se dice que su principal ventaja es la cercanía del interlocutor porque la retroalimentación del receptor es inmediata.

“A través de estos medios, los participantes pueden tener una visión más exacta acerca de las actitudes y sentimientos generados en la interacción, y predecir con mayor facilidad cuál va a ser el comportamiento del otro, interviene una gran cantidad de información transmitida por la banda no verbal, como gestos, distancia física entre los interlocutores, posición del cuerpo, entre otros”. (Fernández, 2002, p.194).

Este tipo de canal es el más efectivo por la cantidad de información que permite transmitir y recibir de forma inmediata, no solo por el lenguaje verbal sino por el corporal y gestual (lenguaje no verbal) de los interlocutores (emisor y receptor),

convirtiéndose así en el canal más rico en transmisión de mensajes. Su uso es recomendable cuando se tratan temas complejos que requieran la cercanía del interlocutor, ya sea por la criticidad del mensaje, su importancia o por su sensibilidad.

Sin embargo, también presentan grandes desventajas, como: la distorsión de los mensajes al ser comunicados entre varias personas, la distancia grande que puede existir entre los interlocutores, que requerirá inversión de tiempo y dinero para ser superada, y la dificultad de programar los encuentros entre los diferentes miembros de la organización.

Por su parte los canales tradicionales que requieren el uso de papel son utilizados más frecuentemente para comunicar aquella información que requiera de un registro escrito, ya sea por su formalidad o por su extensión, a manera de ayuda memoria.

Una ventaja es que este tipo de comunicación es permanente, tangible y verificable, ya que las palabras o los gráficos se imprimen en el papel o se archivan digitalmente y se pueden guardar para referencias futuras.

Muchas veces resulta ser más fácil de entender que la comunicación oral porque se puede releer cuántas veces se quiera cualquier texto. Asimismo se puede escribir un documento al ritmo de elección y corregirlo cuantas veces sea necesario para llegar con el mensaje adecuado al receptor. Este tipo de comunicación generalmente genera menos errores debido a que el emisor se ve obligado a pensar en la lógica del mensaje que quiere comunicar.

Canales tecnológicos: son todos aquellos canales que utilizan algún soporte digital para transmitir información, por lo que su bidireccionalidad o retroalimentación con el receptor es su principal ventaja.

“El *feedback* que se establece, en la mayoría de los caso es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entro los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal” (Brandolini y González, 2009, p.88).

Otra de las ventajas a destacar en este tipo de comunicación es la disminución del espacio geográfico entre los interlocutores, ya que la conexión a internet permite comunicarse virtualmente desde cualquier parte del mundo.

En la actualidad las nuevas tecnologías ofrecen a los miembros de la organización una gama más amplia de opciones para comunicarse como nunca antes, y no sólo entre ellos sino entre la empresa y los públicos externos de su interés, lo cual le ofrecerá mayores ventajas sobre sus competidores. Sin embargo, es necesario enmarcar todos estos tipos de canales de comunicación dentro de una política clara orientada a generar sentido de pertenencia, reforzar la identidad y mantener al público motivado dentro de la organización.

Tabla 1. Canales de Comunicación

Tradicionales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Revista corporativa / boletín • Cartelera • Manual de Políticas / Procedimientos • Reuniones de estrategia / Desayunos de trabajo • Encuestas de clima laboral • Informe de Sostenibilidad • Buzón de sugerencias • Actividades culturales / deportivas • Memos / circulares • Folletos • Cartas de bienvenida / felicitación / agradecimiento • Talleres / seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet / internet • Blogs • Correo electrónicos / agenda electrónica • Revista / boletín digital • Portales <i>e-learning</i> • Buzones digitales de sugerencias e ideas

Tomado de (Brandolini y González, 2009, p.86)

1.4. Diseño de un Plan de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación Interna consolida de forma ordenada y cronológica las acciones comunicacionales que se van a ejecutar en la organización, basadas en un diagnóstico previo donde se detectaron las principales oportunidades de mejora, a fin de conseguir los objetivos trazados de acuerdo a la estrategia elegida por el Dircom y los directivos de la organización. Es decir, en el plan de comunicación se describe la estrategia, las acciones, herramientas y tiempo en el que se conseguirá el objetivo trazado.

El Plan de Comunicación Interna se divide en las siguientes etapas:

- Diagnóstico o auditoría.
 - Diseño.
 - Ejecución.
 - Evaluación.
- **Diagnóstico o auditoría:** ésta es la primera etapa de todo plan de comunicación interna, es la investigación de la situación real de la comunicación en la empresa. Aquí se detectan las falencias, debilidades y fortalezas de la comunicación al interior de la organización, de ahí su vital importancia, ya que de su correcta realización dependerá el éxito del resto de etapas.
- Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de una auditoría de comunicación interna, en la cual se va a profundizar en el siguiente capítulo.
- **Diseño del plan:** una vez obtenidos los resultados de la auditoría de comunicación en la etapa inicial, se procede a planificar la estrategia que se seguirá para mejorar la situación comunicacional de la empresa. En esta etapa se definen los objetivos que se desea alcanzar así como las acciones que se seguirán para conseguirlos.

- **Ejecución:** en esta tercera etapa se ponen en marcha las acciones descritas en el plan estratégico de comunicación interna, considerando los recursos disponibles previamente definidos.
- **Evaluación:** esta es la fase final del plan en la que se valoran las acciones implementadas así como los resultados obtenidos según lo planificado. En esta etapa se efectúan varias mediciones para ver cómo evolucionaron las acciones y corregir o adaptar el plan acorde a la realidad encontrada.



1.5. Identidad e imagen corporativa

La **identidad** es la razón de ser de una organización, es su esencia, su personalidad propia e inimitable.

Joan Costa (2007, p.64) define a la identidad como el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa

que asegura su auto-equilibrio y el potencial de su desarrollo futuro. Su modo de ver y hacer las cosas de manera original en su entorno, así como su modo propio de ejercer su conducta global, de singularizar sus producciones, sus servicios, sus manifestaciones y su conducta, con el estilo único e irrepetible de su identidad distintiva.

“Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza” (Brandolini, 2009, p.16).

En pocas palabras, Costa (2007, p.125) menciona que la identidad es el distintivo de la empresa, por lo cual se hace conocer, reconocer y asociar entre las demás y por supuesto recordar.

Por otro lado, la **imagen** es el efecto de una cadena de causas en el imaginario social. Estas causas son los hechos y los mensajes que la empresa emite y todos ellos llevan, implícita o explícitamente, el signo de su identidad. No hay imagen sin identidad, pues la primera es el reflejo de la segunda, que siempre la precede. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen. (Costa, 2007, p.126).

Alejandra Brandolini (2009, p.16) define a la imagen como “el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos”.

Por su parte, Brandolini menciona que la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo. En este contexto, la coherencia y la incoherencia en los mensajes que la empresa emita y la forma en la que actúe, tienen gran valor de significación (positiva o negativa) en la construcción de la imagen e identidad corporativa que los diferentes públicos se construyan de la organización.

1.6. Cultura organizacional

La cultura es un componente estratégico de la identidad de la empresa y por ello un factor de gestión o de cambio y también de diferenciación, tanto al interior de la organización entre grupos, como en el exterior entre la empresa, el mercado y la sociedad. (Costa, 2007, p.64).

A continuación algunas definiciones de cultura organizacional:

José Carlos Losada, coordinador del libro *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (2004, p.259) destaca un artículo de autoridad de María del Pozo Lite, de la Universidad Complutense de Madrid, en el que señala:

“Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de cultura en las organizaciones, define este término como el conjunto de normas y valores que caracteriza el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella”.

Alejandra Brandolini, (2009, p.15) define a la cultura organizacional como “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.

Por su parte, Carlos Fernández Collado (2002, p.90), menciona que la cultura organizacional es el “conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que

pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

De este modo, se resume que la cultura organizacional es “la forma de hacer y pensar las cosas dentro de una organización” y cada empresa tiene su propia cultura organizacional, ya que su existencia es un hecho porque se da naturalmente. Gracias a la cultura organizacional es que las personas saben cuál debe ser su comportamiento dentro de la organización y qué es lo importante en su accionar diario.

Atadas al concepto de cultura organizacional vienen sus funciones operativas, que según las define Justo Villafañe (1999) son las siguientes:

- **Construye la identidad corporativa**, diferenciándola de las de otras organizaciones y favoreciendo el consenso sobre la misión.
- **Cohesiona internamente a la organización**, identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo o legitimando las formas de influencia y poder.
- **Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial**, haciendo converger los intereses individuales y corporativos o promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.
- **Determina el clima interno**, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemas internos.

Como se puede destacar de las funciones de la cultura organizacional su influencia en el comportamiento y motivación de los miembros de la organización

son directas, de ahí su importancia por las consecuencias que traerá en su propio desempeño. Por tanto es aconsejable alinear las acciones de comunicación interna en función de la cultura organizacional de la empresa con el fin de contribuir a lograr los objetivos propuestos y no producir incoherencia en lo que se quiera comunicar.

1.7. Perfil del Profesional de Comunicación

Una vez identificada la importancia de la comunicación tanto al interior como al exterior de las organizaciones, es necesario determinar el perfil de la persona encargada de gestionar estas comunicaciones con cada uno de los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa. A esta persona, que cumple con esta función en la organización, se la conoce como Director de Comunicación o Dircom.

Costa (2007, pp.85-86) define al Dircom como un **generalista** (ve el todo y las partes) con espíritu sistémico. Es **polivalente** porque es el único que recubre varias y diferentes funciones globales, dentro y fuera de la organización. Tradicionalmente es **estratega**, ya que debe concebir y planificar estrategias de comunicación y acción, coordinadas con la estrategia general de la empresa y los objetivos del negocio.

Dentro de las principales responsabilidades del Dircom están: la planificación estratégica y táctica de la comunicación, la gestión de los valores intangibles, de los nexos emocionales, de la imagen pública y de la reputación institucional. Esto lo materializa a través del diseño de planes de estratégicos globales (de gestión y de comunicación), los proyectos de investigación (auditorías), de acciones (tácticas, operaciones), de comunicación (relaciones, innovación) y de control (seguimiento).

El Dircom debe cumplir con las siguientes funciones y objetivos: (Costa, 2007, p.87).

- Contribuir al liderazgo del Presidente o máximo ejecutivo de la empresa.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación u la imagen de la empresa.
- Coordinar las Comunicaciones Institucionales y la Reputación al más alto nivel.
- Diseñar los Planes Estratégicos Globales de Comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la Cultura Organizacional.
- Integrar las comunicaciones en las esferas Institucional, Organizacional y Mercadológica.
- Ejercer una asesoría interna a través de su Dirección de Comunicación.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de crisis.

Por tanto, el Dircom es el encargado de planificar las comunicaciones de la organización estratégicamente para generar valor y facilitar las relaciones que mantenga la empresa con los diferentes actores de su entorno.

CAPÍTULO II

2. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Este capítulo aborda la auditoría de comunicación desde el ámbito teórico.

Desde su definición, objetivos, métodos e instrumentos. Así como también las ventajas y desventajas de realizar una auditoría de comunicación, tanto a nivel interno como externo.

2.1. Definiciones de auditoría de comunicación interna

Para gestionar eficazmente la comunicación interna en una organización y que ésta vaya acorde al objetivo empresarial, es necesario desarrollar una auditoría profunda de comunicación que permita detectar fortalezas y oportunidades de mejora, resultantes de escuchar al público interno, con el fin de focalizar las acciones, optimizar tiempo y recursos, y contribuir al desempeño eficiente de las tareas comunicativas en la compañía.

Gabriel Martínez, (1994, p.31) en su libro 'La Auditoría de la comunicación', precisa que: "la auditoría ha de consistir, en general, en una evaluación de los medios y dispositivos de comunicación que existen y se utilizan en la empresa, en relación a las expectativas y las percepciones de los distintos públicos internos de la organización".

Justo Villafañe (2000) define a la Auditoría como un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de un entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.

En este sentido, la auditoría de comunicación es una revisión de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de imagen y comunicación de la misma.

Villafañe (2000) cita unos parámetros de evaluación de los que parte la auditoría:

- Finalidad: es un estudio aplicado cuyo propósito es prever, predecir y orientar la toma de decisiones y, fundamentalmente, para definir la estrategia de imagen de la compañía.
- Alcance temporal: es un estudio sincrónico que se refiere a un momento específico de la situación dada. No obstante la auditoría puede ser utilizada como un estudio longitudinal retrospectivo.
- Profundidad: es una evaluación descriptiva para la medición precisa y la interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes de la imagen corporativa, de una muestra de la población dada.
- Amplitud: constituye un estudio micro sociológico puesto que hace referencia a la evaluación de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos.
- Fuentes: es un estudio primario que se realiza basándose en datos y hechos observados de primera mano y, a su vez, secundario porque emplea datos o conclusiones ya formalizadas.
- Carácter: puede ser de doble carácter de investigación cuantitativa y cualitativa. La elección del método dependerá de los fines de la investigación.

- Naturaleza: puede ser de tipo empírico (basado en hechos experimentados), documental (observación de fuentes documentales) o de encuesta (manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados).
- Objeto social: es un estudio de evaluación social, referido a todo tipo de organizaciones con una estructura empresarial en cualquier de los sectores de la actividad productiva y de cualquier dimensión.
- Marco: es una investigación de campo que se realiza observando a los grupos sociales y los fenómenos que producen en su ambiente natural.
- Tipo de estudio: es un estudio evaluativo que tiene como finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de imagen corporativa de la organización.

2.2. Objetivos de la auditoría

La aplicación de una auditoría de comunicación interna en la organización tiene como fin fundamental identificar fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación internos, así como sus causas para potenciarlas o mitigarlas, respectivamente.

Adriana Amado Suárez (2008, p.62), menciona que:

“El objetivo de la auditoría de comunicación es revelar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional”. Es decir, la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo”.

Además existen otros objetivos que menciona Gabriel Martínez Deschamps (1994, p.24) que son:

- Analizar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos.
- Conocer los circuitos de información existentes y su nivel de funcionamiento.
- Identificar y analizar disfunciones debidas a la falta de comunicación o una comunicación inadecuada.
- Establecer las grandes líneas de actuación en materia de comunicación.

Estos objetivos permiten definir la finalidad de aplicar una auditoría de comunicación al interior de la organización, ya que es un estudio que revela la situación actual en materia de comunicación de la empresa, posibles carencias o debilidades, mismas que podrán ser atendidas a través de acciones directas que las corrijan.

2.3. Identificación de la organización

Amado (2008, p.62) indica que “la auditoría puede realizarse en cualquier tipo de organizaciones, sean públicas, privadas o de la sociedad civil, cualquiera sea su envergadura, con la única condición de que tenga algún tipo de participación en la comunicación pública”.

La investigación de auditoría es aplicable a cualquier organización que posea cierta exposición pública en cualquiera de sus públicos. Lo ideal sería tener contacto con los miembros de la institución para un desarrollo más completo y exhaustivo del trabajo.

Es importante acotar que el campo de actuación de la auditoría de comunicación interna abarca todos los canales internos que utilice la organización para comunicarse con sus públicos; es decir, canales ascendentes, descendentes y

horizontales; ya que el objetivo es cubrir todos los niveles jerárquicos de la empresa.

2.4. Métodos e instrumentos en la auditoría

Para desarrollar una auditoría de comunicación se pueden emplear métodos cualitativos o cuantitativos. Ambos métodos son complementarios y permiten tener una visión más amplia de la organización y resultados más objetivos.

El método cualitativo permite identificar opiniones de los encuestados, sus deseos, criterios y expectativas acerca del tema consultado; mientras que el método cuantitativo permite obtener datos, tendencias y estadísticas sobre lo consultado.

Para el estudio de comunicación interna se han empleado tradicionalmente las llamadas técnicas cualitativas de investigación, mismas que son de carácter explicativo. Villafañe (2.000) las resume:

- **Análisis de contenido:** se analiza gran cantidad del material comunicativo que exista en la compañía, teniendo en cuenta que todo documento tiene múltiples dimensiones en su nivel manifiesto (contenido, emisor, destinatario, códigos, canal) y además se sustenta sobre interferencias del contexto social donde se produce.
- **Entrevista:** en sus diversas modalidades (informativa, en profundidad, enfocada) persigue captar de forma abierta y orientada la información disponible sobre el momento actual de la compañía.
- **Observación:** sea participante o mero registro, persigue obtener datos a partir de la interacción entre el investigador y el contexto en el que se mueve.

- **Grupo focalizado:** (*focus group*) que resulta un buen complemento técnico de la entrevista. Se trata de una sesión informal en la que se invita a los representantes de la entidad (entre 8 y 12 personas), a plantear y discutir sus puntos de vista sobre un tema determinado. El objetivo es contrastar las hipótesis del equipo investigador y/o generar nuevas hipótesis, gracias al contacto directo con la población implicada.

2.5. Análisis de Resultados

Una vez realizada la investigación correspondiente, se obtendrán una serie de datos, lo cuales deben ser ordenados, analizados e interpretados para convertirse en información útil para el investigador (Martínez, 1994). Dichos datos serán las notas y respuestas de las entrevistas y grupos focales, así como de la observación.

Estos resultados e indicadores de medición fruto de un estudio en el campo comunicacional suelen ser bastante subjetivos, por lo que es necesario colocarlos en un informe de manera estadística; es decir, en datos porcentuales o proporciones que permitan dimensionar y entender perfectamente de lo que se está hablando y además comparar los resultados con el ideal propuesto.

“Las cifras, los números, son fácilmente comprensibles y tienen un carácter objetivo y concreto que es difícil que alcancen las explicaciones más o menos complejas o más o menos razonadas”. (Martínez, 1994, p.36).

2.6. Propuestas y soluciones

Gabriel Martínez (1994, 50) insiste en que “cualquier proyecto de investigación y análisis, como la auditoría, tiene como continuación lógica el establecimiento de propuestas de actuación”. Es decir, una vez detectadas las carencias comunicativas, así como los problemas y sus causas; se deben plantear posibles soluciones. La forma de presentar estas propuestas es en un informe final de

auditoría, donde conste un plan de comunicación interna, en el cual se detallen objetivos, estrategias, indicadores, tiempo y costes máximos de implementación.

2.7. Ventajas y desventajas de una auditoría de comunicación interna:

Se pueden resumir las siguientes ventajas y desventajas de una auditoría en comunicación: (Amado, 2008, pp. 45-47).

- Examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles.
- Realizar un estudio profundo y minucioso de los elementos básicos de la comunicación de una institución.
- Contar con información útil para planificar acciones concretas en respuesta al estado de situaciones descrito en el informe final.
- Gestionar de la mejor forma posible todos los instrumentos de comunicación interna que utiliza la empresa.
- Concienciar a la organización de su desempeño comunicacional para reconocer instancias de comunicación que no siempre se manejan de manera organizada o que están bajo la órbita de áreas distintas a la de comunicación.
- Identificar públicos efectivamente involucrados y comprometidos con la comunicación interna en la empresa.
- Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a los actos comunicativos que aplica la empresa, así como la calidad de su clima laboral.

CAPÍTULO III

3. MARCO INSTITUCIONAL

El presente capítulo describe la organización de estudio. Presenta sus generalidades, antecedentes y reseña histórica. Así como también su núcleo ideológico, estructura organizacional y sistema de comunicación.

3.1. Generalidades

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios tanto para el consumo humano como de mascotas. Sus productos están dentro del sector cárnico, conservas, arroz, balanceados y de mar. También ofrece productos de nutrición animal e insumos agrícolas para el desarrollo del sector agropecuario.

La empresa cuenta con 109 centros de operación en el país: Edificio Inverna (oficina administrativa principal), Granjas, Incubadoras, Centros de Distribución, Plantas de Proceso, Oficinas Regionales, Almacenes y Unidades Educativas,

La ubicación de su oficina matriz es en Av. De los Naranjos N44-145 y Av. De los Granados, Quito – Ecuador. PBX: 3976-400.

PRONACA ocupa el primer puesto en el sector alimentos y es la primera empleadora privada del país. Actualmente ofrece más de 7.500 plazas de trabajo directo que se concentran estratégicamente en las zonas Sierra y Costa del Ecuador, donde tiene su mayor influencia e impacto social y medioambiental.

Además PRONACA aporta a explotar el potencial agrícola del Ecuador y con ello, mejorar la calidad de vida de quienes habitan las zonas rurales del país. Desde hace más de 25 años desarrolla programas de extensión agrícola e

integración con pequeños y medianos agricultores, productores de maíz, arroz, palmito y alcachofa y pollos. A ellos entrega semillas certificadas, insumos de calidad, acompañamiento con soporte técnico y les asegura la compra directa a precios competitivos.

La Responsabilidad Corporativa es un eje transversal en PRONACA, que responde a la filosofía de la empresa, es una cultura de trabajo que viene desde la Dirección de la organización y que es practicada por todos los colaboradores

Los ejes principales de acción son:

- Gestión Ambiental.
- Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Servicio al Consumidor y al Cliente.
- Relaciones con Grupos de Interés.
- Programas de Desarrollo Agrícola.

Asimismo cuenta con la Fundación San Luis, socia estratégica de PRONACA para programas sociales y comunitarios, que tiene tres ejes de acción: educación de calidad para el sector rural, ayuda alimentaria y voluntariado empresarial

Más de 700 niños, niñas y jóvenes se educan en dos unidades educativas: San Pedro de Valle Hermoso y San Juan de Bucay. El modelo educativo se basa en estimulación temprana, formación humana, uso de tecnologías, enseñanza de idiomas y emprendimiento

De igual manera, PRONACA colabora con ayuda alimentaria con 60 organizaciones e instituciones

A través del programa de voluntariado empresarial trabaja en construcción de vivienda emergente, reforestación y en programas de capacitación a pequeños empresarios

3.1.1. Antecedentes

PRONACA nace como una pequeña empresa de insumos agrícolas bajo el nombre de INDIA hace más de 56 años.

Inicia en la línea avícola, primero en la incubación y la producción de huevos comerciales, luego en el procesamiento y venta de pollos y pavos. Más adelante, incursionó en la producción de alimentos balanceados, en los noventas, llegó la diversificación en productos cárnicos con la producción de cerdos y embutidos y se fabricaron productos de mar para exportación y mercado interno.

Posteriormente PRONACA se abrió nuevos campos en la industria alimenticia con conservas y procesamiento de arroz. Las necesidades del consumidor le llevaron a desarrollar creativas y prácticas opciones en alimentos listos y congelados. Años después decidieron llevar productos como palmito y alcachofa en conservas al mundo e inició la exportación de estos enlatados.

El nuevo siglo le puso el reto de la internacionalización y llevó su modelo de producción y comercialización de palmito a Brasil y de productos precocidos a Colombia.

Hoy, PRONACA es una de las más grandes empresas ecuatorianas, máxima empleadora del país y ofrece más de 800 productos alimenticios en distintas variedades para el consumo hogar y de mascotas, a través de sus distintas marcas.

3.1.2. Reseña histórica

- 1957: nació INDIA, empresa precursora del grupo, dedicada a la importación de insumos agrícolas. La empresa creció en la industria avícola con la incubación, venta de huevos comerciales y más adelante fortaleció el campo agrícola con la investigación y producción de semillas.

- 1965: se crea INCA, Incubadora Nacional C. A., la primera empresa en Ecuador en realizar el proceso de incubación de manera tecnificada. En agosto nacen los primeros pollitos nacionales y con ello se termina la importación de pollitos de un día.
- 1979: se crea PRONACA, Procesadora Nacional de Aves, que se convierte en Procesadora Nacional de Alimentos en 1.999.
- 1990: en los 90s diversificó su producción en cárnicos y otros alimentos, e inició la exportación de palmito en conserva.
- 2000: en el nuevo siglo PRONACA lleva su modelo de producción y comercialización de palmito a Brasil y productos listos a Colombia.
- 2011: PRONACA es una empresa orgullosamente ecuatoriana, que alimenta bien y genera desarrollo en el sector agropecuario con responsabilidad social y ambiental.

3.2. Núcleo Ideológico

La cultura organizacional de PRONACA está basada en sus valores corporativos que inspiran su filosofía corporativa, misma que guía su comportamiento y acciones en general con el entorno y con cada uno de los públicos de interés con los que se relaciona.

La filosofía de PRONACA está compuesta por:

- Propósito: que en términos convencionales vendría a ser la misión de la empresa y es su razón de ser.
- Valores: que son la guía moral y ética de su comportamiento
- Principios: con los que se relacionan con sus *stakeholders*.

FILOSOFÍA DE PRONACA

PROPÓSITO:

PRONACA existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario

VALORES:

Integridad: Decir la verdad y obrar en forma transparente.

Solidaridad: Colaborar con los demás con generosidad.

Responsabilidad: Trabajar bien siendo eficientes.

PRINCIPIOS:

Consumidores: la primera responsabilidad de PRONACA es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.

Colaboradores: PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.

Clientes: PRONACA trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.

Proveedores: PRONACA cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco

de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.

Sociedad: PRONACA, en consonancia con su responsabilidad corporativa, actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con los diferentes grupos de interés, en un ambiente de armonía y colaboración. Comparte su experiencia y conocimiento para contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de las áreas de influencia de sus operaciones. Alienta el civismo y paga los impuestos que le corresponden. Es respetuosa y solidaria con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental.

Asociados: PRONACA actúa responsablemente con productores y emprendedores. Invierte en investigación y desarrollo, y crea productos innovadores. Comparte su filosofía y crea oportunidades de negocio para sus asociados, con quienes mantiene una relación cercana, equitativa y provechosa.

3.3. Estructura Organizacional

Gobierno Corporativo

En PRONACA la suprema autoridad gubernativa es la Junta General de Accionistas. El Directorio es el máximo órgano de administración nombrado por la Junta General de Accionistas y está conformado por tres directores externos. La compañía cuenta con 16 Comités Ejecutivos estratégicos que corresponden a una estructura organizacional diseñada para gestionar y desarrollar de manera adecuada las oportunidades y riesgos asociados al negocio.

Tabla 2. Estructura de Comités Ejecutivos

ESTRUCTURA DE COMITÉS EJECUTIVOS		
COMITÉS	FRECUENCIA	FUNCIÓN
Junta de Accionistas	Anual	Conocer y aprobar los estados financieros. Tomar decisiones para estrategias. Revisar leyes y estatutos. Nombrar directores internos y externos.
Directorio	Trimestral	Conocer y reportar a la Junta General de Accionistas el desempeño general del negocio.
Comité de Directorio Nombramientos y Retribuciones	Semestral	Aprobar políticas salariales de altos ejecutivos, Directorio y nombramientos de miembros del Directorio.
Comité de Directorio Financiero	Trimestral	Determinar las políticas financieras y de control de manejo de riesgos de la compañía.
Comité de Directorio Auditoría	Trimestral	Determinar lineamientos y ejecución de auditoría interna y externa.

Tomado de (Memoria de Sostenibilidad PRONACA 2012, en
(www.pronaca.com, con acceso el 08 de septiembre de 2013)

Este es el organigrama general de la compañía de la primera y segunda línea de reporte según el nivel jerárquico. Cada uno de los cuadros se amplía para detallar el resto de niveles de reporte.

3.4. Sistema de comunicación de PRONACA

PRONACA cuenta con herramientas de comunicación que las emplea de acuerdo al público de interés al que se quiera comunicar. Para ello se han identificado los siguientes públicos, de acuerdo a su necesidad de comunicación y relacionamiento:

- **Consumidores:** divididos por segmentos en comelonas, cariñosas, típicas, modernas e indiferentes.
- **Clientes:** autoservicios, tiendas e internacionales.
- **Colaboradores:** ejecutivos, administrativos y operativos.
- **Proveedores:** nacionales e internacionales.
- **Asociados:** comerciales, agrícolas y pecuarios.
- **Sociedad:** sector público, sector privado, medios de comunicación, comunidades.

Sistema de comunicación Interna

Dentro de PRONACA se utilizan las siguientes herramientas internas para comunicarse con sus colaboradores, quienes están divididos en: Ejecutivos, Administrativos y Operativos.

Tabla 3. Medios de Comunicación para el Público Interno

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN
COLABORADORES (Ejecutivos, administrativos y operativos)	Lograr que los colaboradores perciban a la empresa como un gran lugar para trabajar, donde son valorados como su capital más importante y promover la práctica cotidiana de la filosofía corporativa.
MEDIOS	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
PRONOTICIAS	Transmite la filosofía corporativa y genera orgullo de pertenecer a la empresa, a la vez que entrega información cercana que reconoce el trabajo cotidiano de cada centro.
INTRANET SOMOS	Ofrece un nexo de comunicación actualizada y herramientas para el trabajo.
CARTELERAS	Presenta un espacio de información permanente y pertinente a cada centro, así como a la compañía.
DIRECCIÓN DE CORREO PRONACA COMUNICA	Transmite información oficial de la compañía de una manera estandarizada y ordenada.

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN

En este capítulo final se presentará la investigación realizada en la empresa PRONACA. Se definirán los objetivos, la muestra y el método utilizado. Se presentarán los resultados obtenidos y se determinarán las propuestas y posibles soluciones.

4.1. Objetivo general

Diagnosticar los procesos de comunicación interna de la empresa PRONACA por medio de una auditoría.

4.2. Propósitos

- Identificar la eficacia y utilidad de las herramientas de comunicación de los públicos internos de PRONACA.
- Analizar los contenidos que se transmiten a través de los canales internos de comunicación.
- Establecer la percepción de los públicos internos sobre el manejo de la comunicación interna.

4.3. Unidad de análisis y muestra

La investigación se la realizó a una muestra representativa del universo de colaboradores que trabajan bajo relación directa de dependencia en PRONACA. De indistinto sexo y edad, de los niveles Ejecutivo, Administrativo y Operativo, de los diversos centros de operación dispersos geográficamente en el Ecuador, principalmente de las zonas Sierra, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayaquil y Bucay, lugares de mayor influencia y mayor concentración de operaciones que mantiene la empresa.

La muestra fue probabilística para los grupos focales y no probabilística para las entrevistas. Es decir, para los grupos focales se seleccionó indistintamente a los participantes, de acuerdo a las necesidades de la investigación, así como de la segmentación de públicos establecida en la empresa. Así se escogió aleatoriamente a colaboradores participativos, que generalmente tienen comentarios y/o sugerencias, con interés de aportar para el mejoramiento de la comunicación interna en PRONACA.

Mientras que para las entrevistas se seleccionaron a los ejecutivos con mayor poder de decisión dentro de la organización; es decir, a líderes de opinión que tienen influencia sobre el desarrollo de gestión de la empresa. Entre ellos Presidente Ejecutivo, Presidente del Directorio, Vicepresidente Ejecutivo, Directores, Gerentes de Negocio, entre otros.

De esta manera, la muestra estuvo compuesta por 144 colaboradores en total, de los niveles: Ejecutivo, Administrativo y Operativo, divididos de la siguiente manera:

- 20 entrevistas a principales Ejecutivos y líderes de las áreas.
- 12 grupos focales (8 a 12 colaboradores cada uno), de las áreas administrativas y operativas.

4.4. Método y técnicas de investigación

Al ser un proyecto estratégico de la organización, la investigación fue básicamente cualitativa por requerirse un diagnóstico profundo de las necesidades de comunicación interna. El método usado fue el deductivo, mismo que permite, junto con la observación, obtener información detallada acerca de los problemas comunicacionales existentes.

Las técnicas que se usaron fueron las siguientes, de acuerdo al fin que se perseguía con la aplicación de cada una de ellas:

Tabla 4. Técnicas de investigación

Técnica de investigación	Objetivo	Público
Grupos focales	Determinar el nivel de aceptación de las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa	Administrativos y operativos
Entrevistas a profundidad	Identificar los lineamientos y políticas de comunicación que son referidas y/o aceptadas en la empresa	Ejecutivos
Fichas de observación	Determinar el comportamiento que tienen los colaboradores frente a cada uno de los canales de comunicación interna	Ejecutivos Administrativos Operativos

Modelo de preguntas:

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA GUÍA PARA ENTREVISTAS A EJECUTIVOS

Nombre: _____ Cargo: _____

Ciudad: _____ Antigüedad en Pronaca _____ Fecha: _____

1. ¿Qué importancia le da usted a la Comunicación Interna en Pronaca?
¿Ayuda o no al cumplimiento de los objetivos de la compañía?
2. Según usted, ¿cuáles son los resultados positivos y negativos que han derivado de los procesos de Comunicación Interna realizados hasta ahora?
3. ¿Qué ventajas y qué deficiencias cree usted que tienen los procesos de Comunicación Interna Desarrollados hasta ahora?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de Comunicación Interna que, según su criterio, deben permanecer, deben cambiar o deben ser modificados en la compañía?
5. ¿Qué criterio le merece el hecho de que la jefatura de Comunicación Interna esté dentro del área de Desarrollo Organizacional? ¿La reubicaría?
6. ¿Cree usted que en Pronaca existe conexión de los negocios y de los centros de operación con la jefatura de Comunicación Interna? ¿Qué se puede hacer para mejorar la relación?
7. ¿Cree usted que los canales de comunicación (medios) que se utilizan en la actualidad son los más idóneos para informar a los colaboradores? ¿Ha recibido retroalimentación o comentarios de parte de las personas que están a su cargo?

8. ¿Considera que el tipo de información y los mensajes son de interés de los colaboradores de Pronaca? ¿Les ayudan fortalecer el sentido de pertenencia hacia la compañía?
9. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación cara a cara dentro de una compañía como Pronaca? ¿Estaría dispuesto a formalizar encuentros presenciales con los grupos que tiene a cargo?
10. ¿Cómo ayudaría usted a mejorar los procesos de Comunicación Interna en Pronaca?
11. ¿Qué estaría dispuesto a hacer para mejorar la comunicación que mantiene con los grupos de trabajo de los cuales es responsable?
12. ¿Qué le dice la siguiente frase: “Un colaborador bien informado es un colaborador productivo”?
13. ¿Qué tipo de contenidos informativos cree usted que debería ser compartidos con los colaboradores?
14. ¿Considera que mantener una comunicación escrita desde la compañía hacia los colaboradores es sostenible en el tiempo y rentable?
15. Como colaborador de Pronaca, ¿usted siente interés por la información transmitida en los medios de comunicación? ¿Se siente identificado con ésta?
16. ¿Qué considera debe hacer el área de Comunicación Interna para mejorar sus procesos con los colaboradores?

¡Muchas gracias por su colaboración!



AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA
GUÍA PARA GRUPOS FOCALES
(Uso exclusivo del moderador)

Centro de Operación: _____

Ciudad: _____ Fecha: _____

1. Defina: ¿qué es para PRONACA la competitividad?
2. ¿Cómo se relaciona la competitividad con los colaboradores de Pronaca?
3. ¿A qué factores contribuye el crecimiento de Pronaca?
4. Reflexione sobre los siguientes aspectos y diga si para usted esto se cumple dentro de la empresa:

MENSAJE
La competitividad es parte de la estrategia de negocio de Pronaca
Pronaca existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario
Pronaca motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía
Pronaca cuenta con una estrategia de negocio que evoluciona según las necesidades de la Organización.
La Responsabilidad Corporativa es una acción transversal en todas las actividades que realiza Pronaca
Pronaca cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación ambiental en todas sus operaciones
Pronaca considera a su gente como el capital más importante que tiene la empresa

5. ¿Cuáles medios de comunicación recuerda en Pronaca?

6. ¿A través de qué medios o espacios se ha enterado de las siguientes temáticas?

Temáticas	Medios corporativos	Jefe	Equipo directivo	Voz a voz	Reuniones de trabajo	Otro Cuál?	Nunca he escuchado esta temática
Competitividad							
Filosofía corporativa							
Grupos de interés							
Responsabilidad Corporativa							
Sucesión de Directivos							

7. ¿A qué medios de comunicación corporativos tiene acceso?

8. ¿Tiene una cuenta corporativa de correo electrónico?

9. Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, los siguientes aspectos de los medios de comunicación de Pronaca:

MEDIO	Lo conozco		Le dedica tiempo para revisarlo	Llega oportunamente	Los colaboradores se ven reflejados en este medio	Incluye información de todos los centros de Pronaca	La extensión de su contenido es adecuada
	SÍ	N O					
Pronoticias				Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
Carteleras							
Intranet							
Pronaca Comunica							

10. De los medios de comunicación internos, cuál es su opinión sobre

- a. Contenidos
- b. Mensajes que se transmiten
- c. Aporte para mejorar clima laboral
- d. Credibilidad

11. Aspectos puntuales sobre

a. Pronoticias:

- La presentación es agradable
- Le ayuda a conocer los objetivos de PRONACA
- La frecuencia con que se publica es la adecuada

b. Carteleras:

- Las lee
- La disposición de la información facilita la lectura
- Su ubicación facilita la lectura
- La frecuencia de actualización de información es adecuada

c. Intranet:

- Es una herramienta fácil de navegar
- Es amigable
- La disposición de la información es la adecuada
- La información que contiene es de su interés

d. Pronaca Comunica:

- Lee los correo electrónicas que se envían desde esta dirección electrónica
- La información que le llega a través de esta dirección es de su interés
- La información de estos correos es replicada

12. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en los medios de comunicación corporativos?
13. ¿Qué características deberían tener los medios de comunicación corporativos?
 - a. Cercano
 - b. Lenguaje sencillo
 - c. Secciones de entretenimiento
 - d. Fotografías sociales
14. ¿Recuerda otras acciones de comunicación interna diferentes a los medios que se han mencionado hasta el momento?
15. ¿Mantiene reuniones frecuentes con su jefe inmediato?
16. ¿Los ejecutivos de la compañía le cuentan acerca de los objetivos y las metas cumplidas en Pronaca?
17. ¿Le gustaría tener mayor cercanía con los ejecutivos de Pronaca?
¿Cómo?
 - a. Visitas a los centros de operación
 - b. Comunicados escritos
 - c. Encuentros formales de manera periódica
 - d. Videos con mensajes

18. ¿Considera que en Pronaca usted puede transmitir sus opiniones de manera espontánea?
19. ¿Identifica alguna persona que se encargue de recopilar información para los medios de comunicación y distribuirla en su centro de operación?
- ¿En qué actividades lo identifica?:
 - a. Distribuyendo los medios de comunicación de Pronaca
 - b. Entrevistando gente o levantando información
 - c. Como difusor del área de Comunicación Interna
 - d. Como difusor del área de Desarrollo Organizacional
 - e. Como un canal para dar a conocer sus inquietudes o sugerencias a la compañía
 - La gestión que realizan le parece:
 - a. Útil
 - b. Eficiente
 - c. Oportuna
 - d. Le es indiferente

20.Cuál es su opinión con respecto al voz a voz en Pronaca:

ASPECTO
Se genera con frecuencia
Le genera credibilidad
Impacta su labor
Transmite contenidos corporativos
Lo que transmite el voz a voz se cumple
Le cree más que a los medios de comunicación corporativos

21. De los medios de comunicación mencionados, cuando quiere informarse sobre un tema corporativo, ¿cuál prefiere?

22. ¿Identifica un área de Comunicación Interna?

23. ¿Qué opinión tiene del área de Comunicación Interna?

- El servicio del área de Comunicación Interna de Pronaca es:
- El trabajo que realiza el área de Comunicación Interna de Pronaca es:

¡Muchas gracias por su colaboración!

4.5. Análisis de resultados

4.5.1. Análisis de los procesos y metodologías de Comunicación Interna

Para determinar bajo qué procesos y metodologías se desarrolla la comunicación interna en Pronaca se analizaron todos los materiales físicos, manuales y documentos utilizados por la empresa, en los cuales se detallan en qué consisten, cuál es su objetivo y cómo funcionan. Otro insumo relevante para este análisis fueron las entrevistas realizadas al personal involucrado del Área de Comunicación y Desarrollo Organizacional de la compañía.

Una vez revisado, observado y analizado dicho material se encontró que la comunicación interna de Pronaca se basa en procesos que buscan contribuir a la creación de un ambiente favorable de trabajo y motivar a la gente para un desempeño satisfactorio dentro de la compañía; así como también promover la práctica cotidiana de la filosofía corporativa; y, finalmente, lograr que los colaboradores perciban a la empresa como un gran lugar para trabajar, donde son valorados como su capital más importante.

Sin embargo, se evidenció que estos objetivos no se cumplen a cabalidad debido a que los procesos existentes se limitan a la gestión de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, enfocándose en cuatro ejes de acción: clima laboral, campañas internas, medios de comunicación interna y política de comunicación, lo cual deja de lado otros aspectos primordiales como la comunicación presencial, ascendente, descendente y horizontal que también requiere de ciertos parámetros que le permitan tener control y coordinación al departamento de comunicación.

Por otro lado, los objetivos actuales de comunicación interna de la compañía carecen de una directriz de cómo se van a alcanzar, es decir, no existe una planificación estratégica que los respalde y, a su vez, apoyen la estrategia del negocio global de Pronaca. Es por esta razón que la comunicación de temas

corporativos 'importantes' que den cuenta de la magnitud de la compañía, su gestión, cómo avanza; es decir, que otorgue un nivel de conocimiento global de la compañía entre todos los colaboradores y no dividido por distintos negocios; se encuentra estancada en los niveles gerenciales y de jefaturas. La razón principal es que no existen mecanismos con pautas claras y objetivos definidos para bajar este tipo de información, de ahí que la comunicación ascendente no fluye de manera correcta en la actualidad.

En cuanto a la comunicación descendente, también existe la necesidad de implementar mecanismos que posibiliten tener *feedback* de la base en donde en su mayoría está el equipo operativo.

Bajo estas consideraciones, se llegaron a las siguientes conclusiones principales:

- La mayoría de procesos se encuentran en el escalón básico e intermedio de la comunicación, es decir, en la mera transmisión de mensajes a través de diferentes medios de comunicación y en ciertos casos, se ha logrado hacer común algo (idea, mensaje corporativo), sobre todo lo que tiene que ver con la Filosofía de Pronaca.
- Los procesos de comunicación interna de Pronaca carecen de un lineamiento estratégico corporativo, lo que ha derivado en que la comunicación se desarrolle sin regirse a una planificación y metodologías determinadas, provocando falta de coherencia y cohesión en los mensajes difundidos.
- Solo los medios de comunicación corporativos cuentan con manuales que marcan varias, aunque pocas, pautas en cuanto al tipo de contenido a difundir en cada uno, periodicidad y, en breves rasgos, otorga ciertos lineamientos de la estructura/esquema. Sin embargo, carecen del elemento estratégico: qué va a comunicar, para qué y por qué, aspectos

que son importantes de definir para contribuir al fortalecimiento del nivel de conocimiento de la empresa entre los colaboradores.

- La comunicación presencial - participativa no forman parte de la agenda de gestión del área de comunicación interna.
- No existe independencia para la toma de decisión en el área de comunicación interna, ni canal directo de relacionamiento con Presidencia Ejecutiva.
- El liderazgo y capacidad de gestión del área de comunicación interna es reducida, tanto en número como en nivel de especialización.
- No existen herramientas específicas de comunicación para el adecuado control y coordinación de la comunicación presencial - participativa, ascendente y descendente. Tampoco existen protocolos que guíen las acciones aisladas que se desarrollan discrecionalmente en cada centro de operación.

4.5.2. Análisis de los canales y mensajes

Se analizaron cinco medios de comunicación corporativos existentes en Pronaca, en cuanto a forma y contenido, con el fin de conocer si están cumpliendo con su razón de ser que es: ser los vehículos de los mensajes dentro de una organización.

A continuación se detallan los medios analizados, así como una descripción de cómo funcionan y a qué públicos llegan:

Tabla 5. Matriz de Utilización de Medios de Comunicación en Pronaca

MEDIO	TIPO	FORMATO	PERIODICIDAD	INFORMACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	RESPONSABLE ELABORACIÓN / APROBACIÓN	PROCEDIMIENTO
Revista Pronoticias	Impreso	Revista. Tamaño A4, 8 pgs, papel couché.	Trimestral, 4 ediciones al año.	Corporativa y personalizada del centro de operación (páginas centrales 4 y 5)	Todos los colaboradores de PRONACA (nivel Ejecutivo, Administrativo y Operativo).	Jefe Comunicación, Coordinador de Comunicación y Editorial. Aprobación: Dirección DO	El área de Comunicación Interna decide sobre los artículos a ser publicados. La Editorial elabora los contenidos y el machote es revisado por la Jefatura de Comunicación y aprobado por la Dirección de Desarrollo Organizacional.
Carteleras	Impreso	El tamaño estándar de una Cartelera es de 120 cm de ancho x 80 cm de alto y ubicada desde el piso a 130 cm. Publicaciones: formato A4 y A3 a color, poco texto, predominio de imágenes.	Quincenal	Corporativa, de Negocio, Regional y Local.	Colaboradores de cada centro de operación (Administrativo y Operativo).	Jefe de Comunicación, Coordinadora de Comunicación, Jefes de DO Aprobación: Jefe Com. Interna	Los Jefes de Desarrollo Organizacional realizan la publicación de la información corporativa y local en la cartelera de cada centro de operación. Prohibiciones: Están prohibidas la colocación de información sobre el vidrio o acrílico de las carteleras. Los jefes de DO de cada centro son responsables de la estética y buena disposición de la información de acuerdo a lo establecido.

Carteleras digitales	Electrónico	Pantallas LCD Samsung, 40 pulgadas	Permanente	Corporativa, de Negocio, Regional y Local.	Colaboradores de cada centro de operación (Ejecutivo, Administrativo y Operativo).	Jefe de Comunicación, Coordinadora de Comunicación, Jefes de DO. Aprobación: Jefe Com. Interna.	La Jefa y la Coordinadora de Comunicación Interna realizan una planificación de información corporativa a publicarse en las carteleras digitales (noticias, eventos corporativos y anuncios), del diseño y la estructuración de información a publicar. La Coordinadora también se reúne con los Jefes de DO de cada centro y planifican la información local, la cual debe ser aprobada por el Responsable del centro. Los Jefes de Desarrollo Organizacional realizan la publicación de la información local en la cartelera de cada centro de operación en coordinación con la Coordinadora de Comunicación Interna y son los responsables de mantenerla actualizada de acuerdo a las necesidades particulares.	Jefa de Comunicación Interna, Coordinadora y Jefes de DO
Mail corporativo Pronaca Comunica (Pcomunica@pronaca.com)	Electrónico	Mailing	Cuando se produzca	Corporativo, Local, Regional o de Negocio.	Colaboradores Administrativos de PRONACA, usuarios de mail (1.500 colaboradores aproximadamente)	Coordinadora de Comunicación Interna y Área solicitante. Aprobación: Jefe Com. Interna / Ger. Área solicitante	La Coordinadora de Comunicación Interna coordina la recopilación de información y materiales; redacta, diseña y estructura la información a enviar, la cual la somete a aprobación del responsable del área solicitante y la jefatura de comunicación interna. Envía a través del mail corporativo. Si es necesario, la información se publica también por otros medios.	Jefa Comunicación Interna y Área Solicitante
Intranet: SOMOS PRONACA	Electrónico	Web interna	Permanente	Corporativo	Colaboradores Administrativos de PRONACA, usuarios de mail (1.500 colaboradores aproximadamente)	Coordinadora de Comunicación Interna. Aprobación: Jefe Com. Interna / Dir. D.O.	La Coordinadora de Comunicación vela por la actualización permanente de información: recopila datos, materiales sobre noticias y eventos y los publica. La Jefe de Comunicación Interna aprueba la información a publicarse. Para la mejora continua de la Intranet, se generan y analizan las estadísticas de uso de la misma y se miden las preferencias y funcionamiento de ésta.	Jefe de Comunicación Interna y Director de Desarrollo Organizacional.

A continuación el análisis de cada uno de los canales internos:

PRONOTICIAS

A pesar de que la revista interna corporativa Pronoticias es un medio conocido por todos los colaboradores de Pronaca, el nivel de dedicación para leerla es medio. Esto se evidencia en los resultados que arrojaron los grupos focales. En los 12 grupos focales realizados, la calificación 3 (dentro de un rango de 1 a 4, siendo 1 la menor y 4 la mayor) obtuvo la mayor parte de las respuestas.

En cuanto a contenidos de la revista se destacan los siguientes aspectos:

- Las secciones principales Somos/Lo Hacemos abordan temas corporativos, de alta relevancia para la actividad de la empresa, como proyectos globales de la compañía. Sin embargo, los textos carecen de enganche noticioso, creatividad (no invitan a leer) y de profundización de los temas. En primer lugar, los relatos son muy teóricos (abordan el tema y lo explican a nivel de conceptos) y sobrios (acorde al lenguaje corporativo), lo cual genera una percepción de lejanía con el lector, por ejemplo, al hablar de Pronaca en tercera persona utilizando 'su misión' y no 'nuestra misión' marca una distancia entre el colaborador y la compañía que no favorece a la generación de sentido de pertenencia e identificación laboral. Adicionalmente, la información publicada es superficial (no ahonda en explicaciones de fondo que pongan en valor los temas tratados).
- Respecto a la sección local, prevalecen temas relacionados a eventos sociales de los centros de operación (festejos de fechas especiales, talleres, campeonatos deportivos) y de reconocimiento a colaboradores (premiaciones, nombramientos de mejor empleado del mes). También resaltan espacios dedicados a informar sobre ingresos de nuevos empleados.

- La escasa información de orden empresarial (cifras, resultados de proyectos en marcha, cómo avanza la compañía, posicionamiento de sus negocios a nivel nacional, mejoramiento de producción en sus diferentes líneas de negocios) presenta la misma falencia de las notas corporativas que abordan temas de manera superficial pues sus textos carecen de enganche noticioso, no son creativos y tampoco profundizan. Esto limita el nivel de conocimiento de los colaboradores en torno al lugar en donde trabajan pues no se refleja a Pronaca como “un todo” (119 centros de operación).
- De manera general, la información difundida a través de Pronoticias es de carácter promocional, resaltando logros de la compañía en cuanto a obtención de certificaciones o de ciertos aspectos que la compañía hace bien, pero sin dar mayores detalles al respecto (por ejemplo, cómo ayudan las certificaciones a mejorar las prácticas de manufactura). Si bien es importante que los colaboradores conozcan este tipo de información para generar sentido de orgullo, también es necesario ofrecer información de valor (datos reales y no conceptuales).
- Otro punto importante es la falta de información relacionada a los lanzamientos de nuevos productos, ya que los colaboradores se enteran cuando estos ya están en el mercado y no antes o al mismo tiempo de su ingreso a las perchas.
- Algunos textos no son entendibles, esto sucede sobre todo en las notas que intentan difundir temas de corte corporativo. Por ejemplo, se ofrecen datos estadísticos pero los cuadros no se entienden al no contar con las explicaciones respectivas de los indicadores.
- No se profundiza en la información. Los textos son superficiales, no existe despliegue de reportajes y noticias como tal, sino más bien pastillas de informaciones superficiales.

- En cuanto a la estructura de la revista, a pesar de contar con un esquema definido (portada, Somos, Lo Hacemos, Mi Trabajo o Pronaqueando, Lo Logramos y Contraportada), la forma de presentar los temas opacan dicha sistematización de la información y más bien la información se presenta de manera saturada en algunos casos, mientras que otros no cuentan con espacios definidos.

CARTELERAS FÍSICAS Y DIGITALES

- En términos generales se observó que las carteleras físicas carecen de un orden específico y homologado –tanto en fondo como en forma- para todos los centros.
- Se observó que las carteleras físicas no son llamativas. Les hace falta información más atractiva y color. Además, en ciertos centros de operación se colocan hojas impresas con letras muy pequeñas que dificultan la lectura.
- Algunas carteleras tienen exceso de información, mientras que otras carecen de temas publicados y se evidencian desatendidas.
- La mayoría están ubicada en zonas y puntos estratégicos accesibles para los colaboradores.
- Es el medio más consultado por parte de los colaboradores. De hecho, en los grupos focales obtuvo la calificación más alta por parte de colaboradores en cuanto a la fuente de consulta que representa y a la facilidad que proporcionan para acceder a la información.
- El período de actualización de las carteleras físicas (15 días o según requerimientos) no es el adecuado en vista de que ciertos temas se

caducan de inmediato, sin embargo, pasan expuestas durante todo el tiempo, lo cual ha derivado que algunas luzcan descoloridas y viejas.

- Las carteleras no se están utilizando para posicionar mensajes corporativos, pese a ser el medio más reconocido y aprovechado por los colaboradores. Si bien la información que ellos esperan ver en carteleras se refiere a indicaciones o convocatorias a capacitaciones, por ejemplo, la compañía podría aprovechar el espacio para inducir conceptos relacionados a competitividad, sostenibilidad, gestión, etc.
- Se aprecia también que existen carteleras ubicadas en diversos sitios dentro de un mismo centro de operación, lo cual impide la homologación de los mensajes que deben colocarse en este canal pues son empleadas de acuerdo a los intereses de cada área. Se debería mantener el sitio estratégico donde se coloca las carteleras pero dividiendo secciones, por ejemplo, información general de la compañía e información particular sobre el centro, de manera que no se sienta un tráfico desordenado y desproporcionado de información.

MAIL CORPORATIVO PRONACA COMUNICA

- Los contenidos difundidos a través de este medio, en su mayoría, son de índole coercitivo, es decir, acerca de nuevas disposiciones oficiales (administrativas y laborales) de la compañía y recordatorios del cumplimiento de ciertos mandatos corporativos. De ahí que es de carácter más serio/sobrio, por lo que el lenguaje que utiliza es más formal, sin embargo, es sencillo de entender. Cabe resaltar que la extensión de los textos también es razonable.
- Sin embargo, este canal también se utiliza para difundir temas generales que sin bien se relacionan con la compañía, bien podrían ser difundidos a través de las carteleras para evitar saturación de mails al no tratarse de

información normativa y que más bien merece ser masificada. Es el caso de correos con mensajes alusivos al cuidado ambiental, publicidad de productos de promoción e incluso educativos en cuanto al uso de algún beneficio laboral (como el seguro), temas que por su naturaleza deben ser difundidos por un canal que sea más masivo y de fácil acceso. Incluso, los temas de educación de uso de determinado servicio puede ser abordado a manera de un reporte especial.

- Resalta que también se utiliza este medio para difundir información de la coyuntura nacional como por ejemplo: calendarización de la matriculación vehicular. Al ser un canal corporativo, este tipo de informaciones vuelven ineficiente al correo y lo desvían de su razón de ser que es informar sobre temas propios de la compañía. En primer lugar saturan el mail con información que no otorga valor al trabajo de los colaboradores y genera malestar.
- Otro aspecto que vuelve ineficiente a este canal es la proliferación de mails acerca de los ingresos y promociones de colaboradores. La situación es que por cada ingreso o cada promoción se envía un correo distinto y dirigido a toda la base, sin customizar el área de interés. Al respecto, es evidente la necesidad de reducir el flujo de correos que aborden este tema para no saturar las bandejas de entrada. Una alternativa puede ser elaborar y enviar un solo correo consolidado con todos los ingresos o promociones dentro de un período determinado, puede ser quincenal o mensual.
- Asimismo existe la necesidad de customizar los mails enviados de acuerdo al área de interés, en vista de que se difunden temas que no son de competencia de todas las áreas.
- En cuanto a la difusión de vacantes, se concluye que es una herramienta válida para exponer este tipo de información, sin embargo, debería

buscarse un canal de mayor masificación y también reducir el número de correos por semana.

- Este canal también es utilizado para difundir curiosidades a través de la frase “Sabias que...”. Este tipo de información resulta interesante y llamativa para quienes gocen de intervalos de tiempo para revisarla, sin embargo, la mayoría de ejecutivos manifiestan que su tiempo es limitado para ese tipo de información, por lo que les resulta inútil. De ahí que para este tipo de medio y para el tipo de gestiones que realizan a diario los colaboradores que acceden a éste, no favorece su lectura sino más bien que aporta a la saturación de correos.

INTRANET

- Su acceso es limitado (solo quienes tienen computador acceden).
- Es unidireccional. No permite tener retroalimentación de los colaboradores a excepción del ingreso de información personal con el fin de renovar datos.
- Podría convertirse en un medio más llamativo, publicando como portada noticias de interés general y fotografías, además de permitir la interacción con los colaboradores (dejar comentarios).

4.5.3. Análisis de percepción de la comunicación interna

Se realizaron entrevistas individuales a 20 ejecutivos de Pronaca y 12 grupos focales con colaboradores correspondientes a las áreas administrativas y operativas (combinados) que en total agruparon a 124 trabajadores, con el fin de conocer la percepción de la comunicación interna desde diferentes niveles de la compañía.

A continuación se presentan las siguientes conclusiones:

ENTREVISTAS A EJECUTIVOS:

Cabe destacar que los resultados obtenidos se elaboraron en función de los criterios recogidos con mayor número de coincidencias entre los ejecutivos. Es decir, se destaca la tendencia de las percepciones, que son las que registran más puntos en común entre ellos.

- La mayoría de ejecutivos está consciente de la importancia de la comunicación y de que es una herramienta clave para alinear a los colaboradores con la estrategia de la compañía, entre otros aspectos.
- Consideran que los procesos de comunicación interna existentes han mejorado en los últimos años, sobre todo, en el desarrollo de más medios (carteleras digitales). Sin embargo, se evidenció apatía en cuanto a este tema debido a que no hubo comentarios al respecto.
- También creen que la comunicación que fluye de mejor manera es la relacionada a información coercitiva o normativa y de disposiciones laborales, correspondientes al área de Desarrollo Organizacional.
- En cuanto a la comunicación de la estrategia, los ejecutivos opinan que la información se queda solo en niveles gerenciales y no fluye a las bases.
- Coinciden en que la Comunicación Interna de Pronaca carece de un plan estratégico que determine qué comunicar, cómo, cuándo y a quién. Opinan que es necesario atar la comunicación a una estrategia, la misma que a su vez debe estar atada la estrategia del negocio de la compañía

- Razonan que es necesario que la comunicación de temas corporativos, como la estrategia, avances de proyectos, logros y cifras de la compañía fluya también a las bases.
- En cuanto a los medios de comunicación, la mayoría coincide en que los canales existentes en la actualidad son los adecuados, sin embargo, apuntan varias oportunidades de mejora:
- Opinan que la estructura de Pronoticias debe ser redefinida con el fin de que difunda solo temas corporativos ‘relevantes’ en cuanto a la estrategia de la compañía, decisiones corporativas globales, mensajes del Presidente Ejecutivo, proyectos, cifras, ya que piensan que los contenidos son insuficientes y que abordan, en su mayoría, temas relacionados a Desarrollo Organizacional.
- Se insiste en la necesidad de reforzar la gestión del área de comunicación a través de la aplicación de una estrategia de comunicación y la interrelación proactiva con otras áreas de negocios.
- Además opinan que se debería explorar otras alternativas digitales y audiovisuales a las existentes para que la comunicación sea más llamativa y dinámica.
- Se insiste en la necesidad de establecer protocolos o directrices para la comunicación presencial – participativa ascendente y descendente.

GRUPOS FOCALES:

- Más de la mitad de las personas que participaron tiene claro el significado de competitividad para Pronaca, ya que comentaron sobre el sentido que le ha dado la empresa.
- Un porcentaje considerable de gente conoce que Pronaca relaciona la competitividad con sus colaboradores. Un poco más de la mitad, sin embargo, lo relaciona en gran medida con la responsabilidad que tiene cada uno de innovar los procesos y obtener buenos resultados.
- En Santo Domingo y Quito se resalta el desconocimiento general acerca de lo que significa el crecimiento para la compañía. Mientras que en Bucay y Guayaquil, se observa un conocimiento más alto acerca de este mensaje.
- Se detecta que la Filosofía de Pronaca está bastante bien interiorizada entre los colaboradores.
- En Guayaquil y Quito, un poco más de la mitad de los participantes manifiesta tener un conocimiento alto acerca de la estrategia de la compañía, asimismo le otorgan un alto nivel de credibilidad. Sin embargo, los grupos de Bucay y Santo Domingo, tiene una percepción regular. Gracias a los comentarios recogidos durante las intervenciones habladas, se logró detectar que no existe un conocimiento claro de este tema, la mayoría han escuchado hablar alguna vez sobre esto pero no saben cuál es.
- La mayoría sienten que tienen un nivel de conocimiento y credibilidad alta con respecto a la Responsabilidad Corporativa de Pronaca.

- En todos los grupos consideran que la empresa cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación.
- Sobre el 80% de los participantes está de acuerdo en que Pronaca considera a su gente como el capital más importante, sin embargo, existe un número menor en los grupos encuestados que solo le otorgan una calificación media a este aspecto. Según las intervenciones esto se debe, sobre todo, a que hace falta más información sobre seguridad en el trabajo y salud ocupacional, además de motivación. Un grupo reducido de trabajadores también señalan que no existe atención puntual a ciertos requerimientos relacionados a reubicaciones por enfermedades generadas por el trabajo.

4.6. Sugerencias de Acción

1. En primer lugar, se detecta la necesidad de estructurar el área de comunicación en la empresa, fuera del área de Desarrollo Organizacional, con el fin de independizar las acciones y consolidar un equipo de profesionales en la materia que atienda las necesidades reales de gestión en este campo.
2. Una vez estructurada el área de Comunicación, es clave planificar una estrategia de comunicación que delimite objetivos claros, mecanismos y protocolos acordes a la estrategia global del negocio y a las necesidades de comunicación existentes. Derivada de la estrategia se deberá crear un plan de acción que atienda las necesidades específicas de la empresa en cuanto a comunicación interna.
3. Esta planificación estratégica de comunicación interna debe contemplar el desarrollo de herramientas de retroalimentación, sobre todo para que posibiliten la comunicación ascendente y que las inquietudes de las bases puedan llegar hasta las jefaturas más altas.

4. Además es necesario mapear a profundidad el público interno de la organización a fin de segmentar los canales y sobre todo los mensajes que se transmitirán a través de dichos medios de comunicación interna a cada uno de los públicos internos detectados.

En este sentido algunas líneas de acción y recomendaciones asociadas a las herramientas analizadas.

Con respecto al público interno y a la cultura organizacional de PRONACA se recomendaría mantener la división actual (Ejecutivos, Administrativos y Operativos), ya que su estructura interna funciona así y se percibe clara diferenciación entre los niveles jerárquicos. Sin embargo, lo que se aconseja es canalizar adecuadamente los mensajes y segmentarlos por tipo de canal de comunicación, de la siguiente manera:

- a. Pronoticias: se recomendaría hacer dos ediciones distintas, una digital y una impresa.
 - La edición digital es para público Ejecutivo y Administrativo. Su contenido será más estratégico, con cifras y datos de resultados trimestrales de la compañía a nivel general, con comparaciones de crecimiento anual acumulado en relación al año anterior, con noticias relevantes de la vida organizacional y con información destacada, ya sea de cumplimiento o de interés de los centros de operación. Su circulación será trimestral.
 - La edición impresa, por su parte, se distribuirá al público operativo con resultados de su centro de operación específico, objetivos planteados vs logros alcanzados, meta para el siguiente período, noticias de interés del centro de operación y una sección de destacados con información de la compañía, de su zona de acción o de otro centro de operación, si así lo amerita. Su circulación será trimestral también. La

edición será de 4 páginas y se mantendrá el formato A4, full color papel couche de 150 gr.

- b. Carteleras: se recomienda mantenerlas actualizadas, con mensajes cortos y concretos para los colaboradores, en formatos llamativos y amigables con la lectura. Es decir, utilizar texto y gráficos coloridos, con letra grande e identificando el tipo de información que es: comunicado, aviso, noticia, evento, etc.

Además se aconseja seccionar el espacio entre información corporativa e información del centro de operación. De esta manera ordenar los mensajes que se transmitirán para que los lectores sepan quién está emitiendo la información.

Si bien la cartelera no es un lugar para tener información permanente, se aconseja vaciar sus contenidos en caso de que no exista nada nuevo que informar. De esta manera se mantendrá la atención de lectura de los colaboradores.

Así mismo se recomienda migrar de carteleras físicas a digitales en todos los centros de operación y contar con más de una en cada centro. Además se aconseja usar este medio para colocar información relevante del trabajo diario de los colaboradores, como turnos, objetivos diarios, resultados, etc, lo cual aumentará su nivel de lectura, captará el interés de los colaboradores y permitirá la optimización de tiempo y de recursos para las publicaciones.

- c. Intranet Somos: este medio debería ser potencializado mucho más debido a su funcionalidad y capacidad ilimitada para albergar y transmitir información a sus usuarios. En este sentido se aconseja rediseñar la página, de manera más organizada y más amigable a la navegación. Se propone colocar unas secciones principales sobre: la empresa (historia, filosofía, fundadores, ubicación, actividades a las que se dedica, etc.), áreas corporativas

(funciones, integrantes de cada departamento, actividades, contactos, información relevante, formularios, documentos, videos, etc.) y accesos directos a páginas de interés como a sitios dentro de la misma intranet.

Adicional se mantendría los servicios a los colaboradores tanto del área de Desarrollo Organizacional (solicitud de vacaciones, consultas de rol de pagos, consultas de créditos y saldos pendientes, Caja de Ahorros, Asociación de Empleados, etc.), así como los acceso a herramientas y programas internos depara el trabajo diario.

También sería un espacio para colocar noticias relevantes de la empresa, avisos corporativos, campañas internas, mensajes del Presidente Ejecutivo, entre otros.

Un punto importante a destacar es que la intranet puede ser el medio potencial de *feedback* o retroalimentación para los colaboradores. Para ello se recomienda destinar un espacio específico dentro de la página que esté destinado a sugerencias, comentarios y/o denuncias de parte de los colaboradores. Obviamente antes de destinar el espacio se deberá crear un verdadero sistema que funcione para la recepción y gestión de este tipo de información, así como para su control y sociabilización. Es decir, una herramienta que genere confianza y credibilidad en los trabajadores para que puedan expresarse libremente, con la intención de mejorar su situación dentro de la empresa y contribuir para la construcción de un mejor clima laboral.

Debido a la cultura organizacional de la empresa, antes se deberá probar la herramienta, demostrar que es confiable y sobre todo que la información receptada se manejará con total confidencialidad, ya sea por un equipo externo, dedicado a la recolección y direccionamiento de la información, o a un equipo interno conformado específicamente para dar respuesta a estas inquietudes.

Adicional se deberán crear quioscos o islas informativas en cada uno de los centros de operación para que todos los colaboradores puedan acceder a esta herramienta. En este sentido, cabe destacar, que la información que contenga la intranet tendrá, si el caso lo amerita, filtros de seguridad para ingresar a cierto tipo de información que no es de interés general. Para esto se recomienda crear usuario y contraseña para cada trabajador y evitar que visualice todo y luego no pueda acceder. Sino que la página muestre la información segmentada de acuerdo al tipo de usuario que ingrese.

- d. Correo electrónico corporativo: esta es una herramienta que definitivamente deberá segmentarse de acuerdo al tipo de público al que se dirijan los mensajes. Con esto se evitará saturar de correos a los destinatarios que la califican como una herramienta deficiente, y por el contrario, se provocará la lectura permanente por contener información necesaria o relevante para su labor.

Vía correo electrónico se anunciarán comunicados oficiales y avisos a los colaboradores de acuerdo al relacionamiento de cada tipo de colaborador con la información. Es decir, deberá funcionar la segmentación por grupo de correo para enviar la información. En este sentido se recomienda, por ejemplo, no desarrollar una campaña de comunicación interna a través de correo electrónico, sino usarlo simplemente como expectativa o como medio para informar oficialmente sobre el objetivo de la campaña pero implementarla en los demás canales de comunicación destinados para ello. Esto se aconseja debido a la falta de lectura del correo electrónico por exceso de información.

La cultura organizacional de PRONACA demuestra que el correo electrónico no debe ser el medio para transmitir información diferente a asuntos netamente del ámbito laboral, ya que por la gran cantidad de correos que reciben los colaboradores diariamente, evitan leer aquellos que no lo están.

Por tanto el correo electrónico debe funcionar como una herramienta de trabajo únicamente.

En cuanto a nuevas acciones, se recomienda implementar la grabación de un video trimestral con un mensaje ya sea del Presidente Ejecutivo o del Vicepresidente, informando sobre los resultados obtenidos, metas planteadas y cualquier anuncio de interés general. Esta información se publicará tanto en la revista Pronoticias digital como en las carteleras digitales y estará almacenado permanentemente en la intranet en una sección específica. Esta acción se aconseja con el fin de fomentar la cercanía entre ejecutivos y trabajadores, tomando en cuenta la necesidad de su presencia en los centros y el tiempo limitado con el que cuentan los directivos.

Adicional a este video se recomienda planificar visitas programadas de los ejecutivos a los centros, de tal manera que aunque sea una vez en el año hayan visitado cada uno de los centros de operación de la empresa.

Otra acción recomendada es gestionar la comunicación presencial o directa tanto de nivel directivo como gerencial con sus respectivos equipos. Para esto se aconseja crear ciertos parámetros que permitan tener control y coordinación estratégica de estos acercamientos, diseñar un protocolo para llevar a cabo reuniones periódicas y productivas con los respectivos equipos a fin de no dejar de lado la comunicación directa entre líder y liderados. Esto ayudará a que la comunicación fluya de mejor manera por la cercanía de los responsables de equipos humanos y su gente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los actuales canales de comunicación interna de PRONACA no son eficientes en la transmisión de mensajes, ni en el propósito de aportar a la construcción de un sentido de pertenencia hacia la compañía.
- Los contenidos que se transmiten a través de los medios de comunicación internos de PRONACA son superficiales y no informan datos de relevantes que aporten al entendimiento general del estado de la organización, su gestión, cumplimiento de resultados ni de objetivos.
- La percepción de los públicos internos con respecto al manejo de la comunicación interna es baja, incluso no se reconoce como un departamento estratégico, sino como una función más del departamento de Desarrollo Organizacional de la empresa.
- Se recomienda que la comunicación interna debe ser parte de la estrategia general de comunicación de la compañía y no ser un ente aislado que responde básicamente a las necesidades de comunicación del área de Desarrollo Organizacional.
- PRONACA, debido a su tamaño, magnitud y dificultad de su actividad, debería contar con un departamento de comunicación corporativa estructurado y bien definido para gestionar la comunicación.
- La falta de segmentación de los públicos internos es una de las causas para la ineficiencia de ciertos canales de comunicación. Por lo que recomienda hacer ciertos cambios y ajustes que optimicen su uso y función, así como implementar nuevas acciones comunicativas que contribuyan a la construcción de un clima laboral positivo.

- Se recomienda contratar un Director de Comunicación que se convierta en asesor de la empresa para dirigir y canalizar los esfuerzos de comunicación al interior de la compañía, mismos que hasta el momento, no cuentan con una planificación ni una estrategia determinada, sino que han sido iniciativas aisladas que responden a necesidades puntuales de información.

REFERENCIAS

- ADLER, R. y ELMHORST, J., (2005), *Comunicación Organizacional*, (8va Ed.), México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- AMADO, A., (2008), *Auditoría de comunicación*, 1ª ed., Buenos Aires, Argentina, La Crujía Ediciones.
- BRANDOLINI, A. y GONZÁLEZ M., (2009), *Comunicación Interna*, (1era. Ed.), Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- COSTA, J., *DirCom on-line*, (2004), La Paz, Grupo Editorial Design.
- COSTA, J., *El DirCom hoy*, (2007), Barcelona, España, Costa Punto Com Editor.
- FERNÁNDEZ, C., (1995), *La Comunicación Humana*, Primera edición.
- FERNÁNDEZ, C. (2002), *La Comunicación en las Organizaciones*, (2da. Ed.), (reimp. 2005), México D.F., México: Editorial Trillas.
- KATZ, D. y KAHN, R., (1977), *La Psicología social de las organizaciones*, México, Editorial Trillas.
- KREPS, G. (1995), *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos: Ed. Addison -Wesley Iberoamericana.
- LA PORTE, J., (2002), *Voz comunicazione istituzionale en la La comunicazione*, Roma, LAS-Elledici.
- LOSADA, J. (coord.), (2004), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, (1era. Ed.), Barcelona, España, Editorial Ariel.
- MARTÍNEZ, G., (1994), *La Auditoría de la Comunicación*; Barcelona, España, Ediciones Gestión y Planificación Integral S.A.
- PADILLA, C., (2002), *La Comunicación*, México D.F., México: Editorial Trillas.
- ROBBINS, S., (2004), *Comportamiento Organizacional*, (10ma. Ed.), México: Editorial PEARSON Educación.
- SILVA, F., (2009), *Gerencia Pública Integral*, (1era Ed.), Quito, Ecuador, Ediciones Escobar Impresores.
- VILLAFÁÑE, J., (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, España, Pirámide.
- WILCOX, D., AULT, P., AGEE, W., y CAMERON, G., (2001), *Relaciones Públicas*, (6ta. Ed.), Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

ZAPATA, L., (2010). Cultura corporativa y comunicación interna. *Revista Imagen y Comunicación*, p.9.

ANEXOS

ANEXO 1

Resultados Grupo Focal Guayaquil

Ubicación: Oficina Regional Guayaquil

Fecha: 20 y 21 de mayo

No. de participantes: 29 personas (3 grupos)

I. TEMÁTICAS CORPORATIVAS

1. ¿Con qué relaciona la Competitividad en Pronaca?

Han escuchado hablar del tema, algunos en el video corporativo, pero no tienen claro de qué se trata o en qué consiste exactamente. Sin embargo, las respuestas revelan que el mensaje corporativo de la compañía en cuanto a competitividad sí está posicionado en los consultados. A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada una de las alternativas expuestas:

- a. Un reto de negocio en ventas, crecimiento y volumen: 13%
- b. Una estrategia de cambio para las personas antiguas: 0%
- c. La capacidad de generar la mayor satisfacción en los consumidores, con eficacia productiva y mejora en el servicio: 68.9%
- d. La expansión del negocio a nivel internacional: 3.4%
- e. Todas las anteriores: 13%

2. ¿Cómo relaciona Pronaca la Competitividad con sus colaboradores?

Existen diferentes criterios entre los consultados. Algunos señalan que se relaciona con la capacitación que ofrece la empresa a los colaboradores para producir alimentos de calidad. Otros lo relacionan con la responsabilidad que

tiene cada uno en sus áreas de trabajo para cumplir de manera adecuada y eficiente sus labores diarias.

La mayoría lo relaciona con la oferta de capacitaciones de la compañía, sin embargo, existen colaboradores que no tienen claro este tema, de ahí que se registran respuestas en todas las opciones expuestas, revelando que no existe un mensaje unánime y bien posicionado entre los colaboradores respecto a este tema.

A continuación el porcentaje de cada respuesta:

- a. Al ser pieza clave en la producción de alimentos de calidad: 20.6%
- b. Porque se busca que los colaboradores de Pronaca se diferencien de los colaboradores de otras empresas a través de su preparación y experiencia: 20.6%
- c. Porque la compañía sabe que los colaboradores son los responsables de innovar los procesos y obtener buenos resultados. 41.3%
- d. Porque el trabajo, conocimiento y la experiencia de los 7.500 colaboradores aporta al crecimiento y expansión de la empresa. 17.24%
- e. Ninguna de las anteriores. 0%

3. ¿El crecimiento para Pronaca contribuye a?

Las respuestas obtenidas tanto en la exposición oral de las opiniones como en las registradas en las encuestas revelan un desconocimiento general de la cadena de valor de Pronaca (tanto a nivel de concepto y de entendimiento) y el concepto de sostenibilidad. Es por esta razón que un número importante de colaboradores relaciona este tema más con el trabajo ambiental que realiza la compañía y no con el mensaje que la compañía quiere posicionar (Consolidar un negocio sostenible en términos económicos, sociales y ambientales para toda la cadena de valor).

También existen opiniones compartidas de que el crecimiento de Pronaca contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, ya que lo relacionan al tema laboral: fuente de empleo, salario fijo, ingresos para el hogar.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a. Beneficiar a los accionistas de la compañía: 0%
- b. Mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores: 48.27%
- c. Impulsar el desarrollo económico de la cadena de valor: 10.3%
- d. Desarrollar operaciones con el menor impacto ambiental posible: 6.8%
- e. Consolidar un negocio sostenible en términos económicos, sociales y ambientales para la cadena de valor: 34.4%

4. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, aspecto cualitativo:

ASPECTO	Es un tema que conozco. ¿Por qué?	Es un tema claro para mí. ¿Por qué?	Es un tema que me genera credibilidad. ¿Por qué?
La Competitividad es parte de la estrategia de negocio de Pronaca	Excelente (4): 72%	Excelente (4): 65%	Excelente (4): 72%
	Bueno (3): 10.3%	Bueno (3): 27%	Bueno (3): 20%
	Regular (2): 17%	Regular (2): 6.8%	Regular (2): 3.4%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 3.4%
	· Han escuchado hablar del tema.	· No saben exactamente de lo que se trata.	· No hay una respuesta uniforme. Sostienen que sí pero no están seguros.
	· Conocen que la competitividad es el reto de este año.	· Dicen que nadie les ha explicado cómo van a ser competitivos.	
		· No está muy claro porque no saben qué comprende la estrategia.	
Pronaca existe para alimentar	Excelente (4): 89%	Excelente (4): 93%	Excelente (4): 89%

bien, generando desarrollo en el sector agropecuario	Bueno (3): 6.8%	Bueno (3): 7%	Bueno (3): 7%
	Regular (2): 3.4%	Regular (2): 0%	Regular (2): 4%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· Lo han escuchado y leído por diferentes medios.	· Lo han leído y escuchado en algunos medios.	· La compañía produce alimentos de calidad.
	· La mayoría sabe que es la filosofía de la empresa.	· Lo comprueban a diario en sus labores.	· Conocen cómo se elaboran los productos y saben que son de calidad.
		· Son parte de la elaboración de productos de calidad.	
Pronaca motiva y acoge sugerencias y recomendaciones para el bien de la compañía.	Excelente (4): 68%	Excelente (4): 60%	Excelente (4): 62%
	Bueno (3): 24%	Bueno (3): 20%	Bueno (3): 24%
	Regular (2): 7%	Regular (2): 20%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 3%	Malo (1): 0%	Malo (1): 4%
	· Sus jefes les dicen eso constantemente.	· En general si está claro porque en sus áreas de trabajo tienen reuniones en donde se solicitan sus sugerencias.	· No siempre se acogen todas las sugerencias.
			· Sólo hay espacios para opinar solo a nivel de jefatura inmediata, pero no

			en niveles más altos.
			· A veces tienen recelo de decir sus opiniones
Pronaca cuenta con una estrategia de negocio que evoluciona según las necesidades de la Organización.	Excelente (4): 62%	Excelente (4): 49%	Excelente (4): 51%
	Bueno (3): 21%	Bueno (3): 25%	Bueno (3): 31%
	Regular (2): 7%	Regular (2): 14%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 10%	Malo (1): 14%	Malo (1): 8%
	· Saben que existe una estrategia pero no conocen en qué consiste.	· No está claro, sobre todo en granjas no les hablan de este tema.	· No responden con argumentos sólidos al respecto.
La Responsabilidad Corporativa es una acción transversal en todas las actividades que realiza Pronaca.	Excelente (4): 55%	Excelente (4): 59%	Excelente (4): 69%
	Bueno (3): 31%	Bueno (3): 24%	Bueno (3): 21%
	Regular (2): 10%	Regular (2): 14%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 4%	Malo (1): 3%	Malo (1): 0%

	<p>· Desconocen el término y concepto exacto de responsabilidad corporativa, sin embargo, lo relacionan con los programas de ayuda social (Fundación), ambiental (tratamiento de aguas residuales) y de apoyo al desarrollo de los colaboradores (estudios) que impulsa la compañía.</p>	<p>· No está muy claro en términos de concepto, pero sí saben que en la práctica la compañía desarrolla programas de responsabilidad.</p>	<p>· Saben y conocen de los programas.</p>
		<p>· Además relacionan el tema con las responsabilidades laborales que debe cumplir la compañía.</p>	
Pronaca cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación	Excelente (4): 87%	Excelente (4): 80%	Excelente (4): 83%
	Bueno (3): 13%	Bueno (3): 17%	Bueno (3): 7%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 3%	Regular (2): 10%

ambiental en todas sus operaciones.	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· Porque conocen que Pronaca tiene programas de cuidado ambiental.	· La mayoría conoce el programa de tratamiento de aguas residuales.	· Sí le creen porque lo observan en la práctica.
Pronaca considera a su gente como el capital más importante que tiene la empresa.	Excelente (4): 90%	Excelente (4): 86%	Excelente (4): 83%
	Bueno (3): 10%	Bueno (3): 7%	Bueno (3): 3%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 7%	Regular (2): 11%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 3%
	· Sus jefes les dicen eso constantemente.	· En algunos colaboradores no está claro porque hay contradicciones en la práctica (en temas de salud ocupacional).	· No lo creen 100% porque existen muchos temas de enfermedades laborales que la compañía no resuelve.
	· Es un mensaje que lo recalcan los jefes en todas las reuniones.	· Si porque reciben capacitación.	· También existen muchos rumores de extrabajadores que dicen cosas negativas de la empresa.
			· No al 100%, porque en algunos casos no hay soluciones a pedidos puntuales, como de sueldos o reubicaciones.
			· Algunos sí porque se cumple en la práctica.

II. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVOS

5. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, la efectividad de los siguientes medios de comunicación de Pronaca. Valoración cualitativa.

MEDIO	ANÁLISIS	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Pronoticias	· 41% la reconoce como un medio que recoge información general de compañía (eventos, noticias).	· Existe confusión acerca del período de publicación y distribución de la revista. El 24% desconoce el tiempo exacto, algunos señalan que es bimensual, otros mensual e incluso semestral.
	· Todos los colaboradores la conocen e identifican.	· La revista llega atrasada (uno o dos meses después de su publicación).
	· 14% identifica como un medio que aborda temas para mejorar la salud de los colaboradores.	· Los colaboradores de Cuenca se quejan de que no hay notas de su centro de operación.
	· Es fácil de entender.	· Existe inconformidad del espacio que se le otorga a cada centro. Señalan que hay más información (en extensión) de Guayaquil y Quito, mientras que se quejan de que los centros más pequeños no tienen espacio.
		· La leen a veces, solo cuando tiene información de su planta o centro.
		· Carece de mensajes de directivos.
Carteleras (Físicas o digitales)	· 34% de los colaboradores considera a este medio como fuentes primordial de consulta para informarse de asuntos locales de su trabajo (eventos, horarios,	· Su actualización no es oportuna en ciertos casos (plantas/centros).

	disposiciones administrativas y operativas).	
	· Son consideradas como un medio que contribuye a la gestión de los colaboradores.	· No existe claridad sobre el tiempo de renovación de la información (unos piensan que es mensual, otros semanal).
		· El 17% lo relaciona como un medio de difusión de cumpleaños.
		· Falta posicionarlas como referentes en temas de salud ocupacional.
		· Difunden pocas promociones.
Intranet	· Quienes tienen acceso lo califican como una herramienta útil para realizar trámites laborales.	· No está al alcance de todos.
	· Piensan que es llamativo y novedoso.	· Muy pocos conocen que también contiene información corporativa (valores, objetivos, historia...)
		· Quienes tienen acceso solo lo utilizan para realizar trámites laborales, es decir, no es una fuente de consulta para conocer a la empresa.
Mail Pronaca Comunica	· 17.24% lo identifican como un medio para conocer vacantes, ascensos o cambios de puestos dentro de la empresa.	· No es accesible para todos.

6. Pregunta: Considera que los medios de comunicación Pronaca son:

MEDIO	Le dedica tiempo para revisarlo	Llega oportunamente	Los colaboradores se ven reflejados en este medio	Incluye información de todos los centros de Pronaca	La extensión de su contenido es adecuada
Pronoticias	Excelente: 35%	Excelente: 42%	Excelente: 45%	Excelente: 48 %	Excelente: 66%
	Bueno: 38%	Bueno: 17%	Bueno: 28%	Bueno: 21%	Bueno: 21%
	Regular: 3%	Regular: 24%	Regular: 17%	Regular: 24%	Regular: 10%
	Malo: 7%	Malo: 17%	Malo: 7%	Malo: 7%	Malo: 3%
	No contesta: 17%	No contesta: 0%	No contesta: 3%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 55%	Excelente: 69%	Excelente: 62%	Excelente: 31%	Excelente: 66%
	Bueno: 14%	Bueno: 10%	Bueno: 21%	Bueno: 11%	Bueno: 24%
	Regular: 7%	Regular: 21%	Regular: 10%	Regular: 24%	Regular: 7%
	Malo: 7%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 24%	Malo: 0%
	No contesta: 17%	No contesta: 0%	No contesta: 7%	No contesta: 10%	No contesta: 3%
Intranet	Excelente: 7%	Excelente: 31%	Excelente: 14%	Excelente: 14%	Excelente: 21%
	Bueno: 14%	Bueno: 3%	Bueno: 14%	Bueno: 7%	Bueno: 10%
	Regular: 7%	Regular: 0%	Regular: 3%	Regular: 10%	Regular: 3%
	Malo: 3%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 7%	Malo: 0%

	No contesta: 69%	No contesta: 66%	No contesta: 69%	No contesta: 62%	No contesta: 66%
Pronaca Comunica	Excelente: 17%	Excelente: 28%	Excelente: 24%	Excelente: 24%	Excelente: 31%
	Bueno: 3%	Bueno: 11%	Bueno: 14%	Bueno: 7%	Bueno: 7%
	Regular: 3%	Regular: 3%	Regular: 3%	Regular: 7%	Regular: 4%
	Malo: 11%	Malo: 3%	Malo: 3%	Malo: 7%	Malo: 3%
	No contesta: 66%	No contesta: 55%	No contesta: 56%	No contesta: 55%	No contesta: 55%

7. Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, los siguientes aspectos de los medios de comunicación de Pronaca:

MEDIO	Los contenidos son claros	Los mensajes que transmite contribuyen a mi gestión	Los mensajes que transmite contribuyen a que Pronaca sea un mejor lugar para trabajar	Los contenidos generan credibilidad
	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
Pronoticias	Excelente: 86%	Excelente: 69%	Excelente: 79%	Excelente: 79%
	Bueno: 14%	Bueno: 24%	Bueno: 18%	Bueno: 14%
	Regular 0%	Regular 7%	Regular 0%	Regular 7%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 3%	Malo: 0%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 72%	Excelente: 66%	Excelente: 76%	Excelente: 79%
	Bueno: 24%	Bueno: 20%	Bueno: 14%	Bueno: 4%
	Regular 0%	Regular 14%	Regular 7%	Regular 7%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 3%	Malo: 7%

	No contesta: 4%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 3%
Intranet	Excelente: 35%	Excelente: 31%	Excelente: 28%	Excelente: 28%
	Bueno: 10%	Bueno: 10%	Bueno: 3%	Bueno: 3%
	Regular 3%	Regular 0%	Regular 3%	Regular 7%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 52%	No contesta: 59%	No contesta: 66%	No contesta: 62%
Pronaca Comunica	Excelente: 42%	Excelente: 24%	Excelente: 34%	Excelente: 29%
	Bueno: 3%	Bueno: 14%	Bueno: 0%	Bueno: 3%
	Regular 0%	Regular 3%	Regular 3%	Regular 3%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 3%
	No contesta: 55%	No contesta: 59%	No contesta: 63%	No contesta: 62%

8. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en los medios corporativos de Pronaca?

- Lanzamiento de nuevos productos (28% coincide con este punto)
- Promociones y descuentos especiales (28% coinciden con este punto)
- Información de campañas (20.6% coincide con este punto)
- Productos de la empresa (características, procesos de producción, innovaciones (6.8%)
- Más noticias/información de su lugar de trabajo y otras plantas (procesos de producción de cada planta) 55%
- Información corporativa, avances de de la empresa, cifras (10%)
- Información de responsabilidad corporativa

III. OTROS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE PRONACA

9. Pregunta ¿Recuerda otras acciones de comunicación diferentes a los medios de comunicación que hasta el momento se han mencionado? Valoración cualitativa de las preguntas de calificación y de cuales identificaron

- La mayoría no recuerda otras acciones de comunicación específicas.
- Algunos recuerdan la existencia de un video de Pronaca.

10. ¿Los ejecutivos de Pronaca le cuentan acerca de los objetivos y metas cumplidas en Pronaca?

SÍ 76%

NO 24%

11. ¿Le gustaría mantener mayor cercanía con los ejecutivos de Pronaca? ¿Por qué y a través de qué medios?

SÍ 97%

NO 3%

- A la mayoría les gustaría tener contacto directo con los directivos.
- También les gustaría tener videos con el mensaje del presidente ejecutivo personalizado para cada centro.
- Algunos quisieran tener una videoconferencia.
- Les gustaría que sean más transparentes y que no se maneje de manera misteriosa pues, en una ocasión en que el presidente fue a Plumrouse todo se manejó con mucho misterio.

12. Pregunta: Aspectos respecto al voz a voz en su centro de operación o área. Valoración cualitativa de quienes respondieron afirmativamente a las siguientes preguntas:

ASPECTO	¿Por qué?
Se genera con frecuencia	- Sí.
	- Señalan que sí se generan muchos chismes.
Le genera credibilidad	- A veces.
	- Depende de quién lo diga.
Impacta en su labor	- A la mayoría dice que no le afecta laboralmente.
Transmite contenidos corporativos	- A veces son corporativos y otras ocasiones personales
Lo que transmite el voz a voz se cumple	- Dicen que sí se cumple a veces, sobre todo cuando proviene de fuentes confiables.
Le cree más que a la comunicación oficial de Pronaca	- La mayoría no le cree.

OBSERVACIONES ADICIONALES:

- Perciben la comunicación más como la difusión de temas relacionados a cambios de personal, vacantes.
- Quisieran un buzón de sugerencias.
- No hay herramientas para comunicar sugerencias o inquietudes a jefaturas más altas.
- No se sienten informados acerca de todo lo que está haciendo la compañía.
- La mayoría no identifica al área de comunicación ni a sus responsables.

ANEXO 2

Resultados Grupo Focal Bucay

Ubicación: Oficina Regional Bucay

Fecha: 21 y 21 de mayo

No. de participantes: 30 personas (3 grupos)

I. TEMÁTICAS CORPORATIVAS

1. ¿Con qué relaciona la Competitividad en Pronaca?

Los participantes señalaron haber oído hablar de la competitividad en los eventos de premiación a los colaboradores y dicen que les llegó un mensaje directo del Presidente. También indicaron haberlo leído en Pronoticias en donde se lo planteó como un reto de la compañía. Sin embargo, desconocen cómo poner en práctica la competitividad en sus puestos de trabajo.

- f. Un reto de negocio en ventas, crecimiento y volumen: 2.66%
- g. Una estrategia de cambio para las personas antiguas: 3.33%
- h. La capacidad de generar la mayor satisfacción en los consumidores, con eficacia productiva y mejora en el servicio: 66.66%
- i. La expansión del negocio a nivel internacional: 0%
- j. Todas las anteriores: 20

2. ¿Cómo relaciona Pronaca la Competitividad con sus colaboradores?

Los grupos participantes en Bucay afirmaron que la competitividad está relacionada con la calidad con la cual se producen los diferentes alimentos de la compañía. Sostienen que los líderes de los equipos (gerentes) han

realizado esta asociación Competitividad – Calidad pero advierten que no saben si es real lo que se dice.

A continuación el porcentaje de cada respuesta.

- a. Al ser pieza clave en la producción de alimentos de calidad: 20%
- b. Porque se busca que los colaboradores de Pronaca se diferencien de los colaboradores de otras empresas a través de su preparación y experiencia: 16.66%
- c. Porque la compañía sabe que los colaboradores son los responsables de innovar los procesos y obtener buenos resultados. 43.33%
- d. Porque el trabajo, conocimiento y la experiencia de los 7.500 colaboradores aporta al crecimiento y expansión de la empresa. 13.33%
- e. Ninguna de las anteriores. 0%

3. ¿El crecimiento para Pronaca contribuye a?

Los colaboradores relacionan el crecimiento de Pronaca con la calidad de vida que ellos tienen dentro de la compañía, y lo comentan en términos positivos. Eligen la opción “E” sobre todo por el aporte económico y social que, dicen, Pronaca significa para ellos. No hay claridad sobre qué es la cadena de valor ni qué actores intervienen en esta.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a. Beneficiar a los accionistas de la compañía: 0%
- b. Mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores: 10%
- c. Impulsar el desarrollo económico de la cadena de valor: 0%
- d. Desarrollar operaciones con el menor impacto ambiental posible: 0%
- e. Consolidar un negocio sostenible en términos económicos, sociales y ambientales para la cadena de valor: 90%

4. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, aspecto cualitativo:

ASPECTO	Es un tema que conozco ¿Por qué?	Es un tema claro para mí ¿Por qué?	Es un tema que me genera credibilidad ¿Por qué?
La Competitividad es parte de la estrategia de negocio de Pronaca	Excelente (4): 66.66%	Excelente (4): 53.33%	Excelente (4): 66.33%
	Bueno (3): 30%	Bueno (3): 43.33%	Bueno (3): 33.33%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%	Regular (2): 3.33%
	Malo (1): 3.33%	Malo (1): 3.33%	Malo (1): 0%
	· Lo han escuchado.	· Hace falta hacerlo tangible desde los lugares de trabajo.	· Muchos no saben si es real el discurso sobre este tema.
	· No saben cómo aplicarlo.		
	· Dicen que es conocido por los gerentes, no por los operarios.		
Pronaca existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario	Excelente (4): 100%	Excelente (4): 53.33%	Excelente (4): 96.66%
	Bueno (3): 0%	Bueno (3): 43.33%	Bueno (3): 3.33%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 3.33%	Malo (1): 0%
	· Lo relacionan con la filosofía de la empresa.	· Dicen que es un tema muy claro porque lo escuchan con frecuencia.	· El tema está asociado con la calidad.
Pronaca motiva y acoge sugerencias y	Excelente (4): 46.66%	Excelente (4): 46.66%	Excelente (4): 43.33%
	Bueno (3): 50%	Bueno (3): 50%	Bueno (3): 43.44%

recomendaciones para el bien de la compañía.	Regular (2): 0%	Regular (2): 3.33%	Regular (2): 13.33%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	Dicen que generalmente existe apertura para escuchar opiniones.	Es claro pero creen que debe haber más inclusión de la parte operativa.	Hace falta crear mecanismos para que las sugerencias o inquietudes lleguen a los niveles ejecutivos.
Pronaca cuenta con una estrategia de negocio que evoluciona según las necesidades de la Organización.	Excelente (4): 30%	Excelente (4): 23.33%	Excelente (4): 23.33%
	Bueno (3): 50%	Bueno (3): 40%	Bueno (3): 50%
	Regular (2): 23.33%	Regular (2): 33.33%	Regular (2): 20%
	Malo (1): 3.33%	Malo (1): 3.33%	Malo (1): 6.65%
	· No conocen cómo evoluciona la compañía.	· Les hace falta ver cifras del crecimiento de la compañía y el aporte de cada centro.	· Aspiran a acceder a más información.
La Responsabilidad Corporativa es una acción transversal en todas las actividades que realiza Pronaca.	Excelente (4): 53.33%	Excelente (4): 46.66%	Excelente (4): 66.33%
	Bueno (3): 33.33%	Bueno (3): 40%	Bueno (3): 30%
	Regular (2): 10%	Regular (2): 13.33%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· La asocian con el bienestar de los colaboradores.	· Dicen que está enfocado más a nivel administrativo que operativo.	· Creen porque han visto tomar medidas en temas de seguridad y salud ocupacional.
Pronaca cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación	Excelente (4): 100%	Excelente (4): 93.33%	Excelente (4): 90%
	Bueno (3): 0%	Bueno (3): 6.65%	Bueno (3): 6.65%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%	Regular (2): 3.33%

ambiental en todas sus operaciones.	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· Lo conocen y lo relacionan con buenas prácticas medioambientales.	· Ven el trabajo en cuanto a tratamiento de aguas.	· Destacan temas como el tratamiento de aguas.
Pronaca considera a su gente como el capital más importante que tiene la empresa.	Excelente (4): 100%	Excelente (4): 93.33%	Excelente (4): 80%
	Bueno (3): 0%	Bueno (3): 6.65%	Bueno (3): 16.66%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%	Regular (2): 3.33%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· Existe un convencimiento profundo en torno a este mensaje.	· Sus jefes siempre les dicen que son un capital importante para la compañía.	· Destacan la seguridad que les ofrece la empresa para desempeñar sus labores (simulacros de incendios, por ejemplo).

II. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVOS

5. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, la efectividad de los siguientes medios de comunicación de Pronaca. Valoración cualitativa.

MEDIO	ANÁLISIS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pronoticias	· 73.33% la identifica como una revista que difunde información corporativa e, incluso, proveniente de los directivos de la empresa.	· Los colaboradores mencionan que la información es caduca.
	· 13.33% dice que publica información sobre los reconocimientos que se entregan a los colaboradores.	· Además indican que debería contener más temas acerca de la historia de la compañía.
Carteleras (Físicas o digitales)	· 33.33% dice que abordan temas específicos sobre sus centros de operación.	· Mencionan que es el medio de comunicación más consultado. Hay que optimizar su uso con mensajes que quiere transmitir la compañía y no solo con instrucciones.
	· 20% las identifica con publicación de disposiciones y de noticias en cada centro.	
Intranet	· 6.66% la identifica con la difusión de políticas y temas administrativos.	· No se mencionan.
Mail Pronaca Comunica	· Solo hay respuestas del 3.33% de los participantes, quienes hacen referencia a que este canal difunde información corporativa.	· No se habla de atributos relevantes sobre este canal.

6. Pregunta: Considera que los medios de comunicación Pronaca son:

MEDIO	Le dedica tiempo para revisarlo	Llega oportunamente	Los colaboradores se ven reflejados en este medio	Incluye información de todos los centros de Pronaca	La extensión de su contenido es adecuada
Pronoticias	Excelente: 50%	Excelente: 20%	Excelente: 33.33%	Excelente: 26.66%	Excelente: 26.66%
	Bueno: 43.33%	Bueno: 33.33%	Bueno: 46.66%	Bueno: 30%	Bueno: 53.33%
	Regular: 6.66%	Regular: 36.66%	Regular: 20%	Regular: 26.66%	Regular: 10%
	Malo: 0%	Malo: 10%	Malo: 0%	Malo: 16.66%	Malo: 10%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 66.66%	Excelente: 43.33%	Excelente: 60%	Excelente: 23.33%	Excelente: 56.66%
	Bueno: 26.66%	Bueno: 50%	Bueno: 26.66%	Bueno: 30%	Bueno: 33.33%
	Regular: 3.33%	Regular: 3.33%	Regular: 6.66%	Regular: 30%	Regular: 6.66%
	Malo: 3.33%	Malo: 0%	Malo: 3.33%	Malo: 10%	Malo: 0%
	No contesta: 0%	No contesta: 3.33%	No contesta: 3.33%	No contesta: 6.66%	No contesta: 3.33%
Intranet	Excelente: 6.66%	Excelente: 10%	Excelente: 3.33%	Excelente: 10%	Excelente: 10%
	Bueno: 10%	Bueno: 6.66%	Bueno: 16.66%	Bueno: 6.66%	Bueno: 10%
	Regular: 3.33%	Regular: 0%	Regular: 3.33%	Regular: 10%	Regular: 3.33%
	Malo: 13.33%	Malo: 16.66%	Malo: 10%	Malo: 0%	Malo: 10%
	No contesta: 66.66%	No contesta: 66.66%	No contesta: 66.66%	No contesta: 73.33%	No contesta: 66.66%
Pronaca Comunica	Excelente: 13.33%	Excelente: 10%	Excelente: 6.66%	Excelente: 6.66%	Excelente: 13.33%
	Bueno: 6.66%	Bueno: 13.33%	Bueno: 20%	Bueno: 20%	Bueno: 10%
	Regular: 3.33%	Regular: 3.33%	Regular: 0%	Regular: 0%	Regular: 0%
	Malo: 10%	Malo: 10%	Malo: 10%	Malo: 10%	Malo: 13.33%
	No contesta: 66.66%	No contesta: 63.33%	No contesta: 63.33%	No contesta: 63.33%	No contesta: 63.33%

7. Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, los siguientes aspectos de los medios de comunicación de Pronaca:

MEDIO	Los contenidos son claros	Los mensajes que transmite contribuyen a mi gestión	Los mensajes que transmite contribuyen a que Pronaca sea un mejor lugar para trabajar	Los contenidos generan credibilidad
	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
Pronoticias	Excelente: 86.66%	Excelente: 53.33%	Excelente: 76.66%	Excelente: 63.33%
	Bueno: 13.33%	Bueno: 36.66%	Bueno: 16.66%	Bueno: 26.66%
	Regular 0%	Regular: 6.66%	Regular 2.85%	Regular 3.33%
	Malo: 0%	Malo: 3.33%	Malo: 3.33%	Malo: 3.33%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 96.66%	Excelente: 76.66%	Excelente: 86.66%	Excelente: 83.33%
	Bueno: 3.33%	Bueno: 23.33%	Bueno: 10%	Bueno: 6.66%
	Regular 0%	Regular: 0%	Regular 0%	Regular 6.66%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 2.85%
Intranet	Excelente: 20%	Excelente: 20%	Excelente: 23.33%	Excelente: 23.33%
	Bueno: 3.33%	Bueno: 3.33%	Bueno: 0%	Bueno: 0%
	Regular 0%	Regular 0%	Regular 0%	Regular 0%
	Malo: 6.66%	Malo: 6.66%	Malo: 6.66%	Malo: 6.66%
	No contesta: 60%	No contesta: 51.42%	No contesta: 54.28%	No contesta: 60%
Pronaca Comunica	Excelente: 26.66%	Excelente: 20%	Excelente: 30%	Excelente: 30%
	Bueno: 0%	Bueno: 10%	Bueno: 0%	Bueno: 0%
	Regular 3.33%	Regular 0%	Regular 0%	Regular 0%
	Malo: 10%	Malo: 10%	Malo: 6.66%	Malo: 6.66%
	No contesta: 42.85%	No contesta: 40.02%	No contesta: 37.14%	No contesta: 42.85%
	No contesta: 62.85%	No contesta: 57.14%	No contesta: 57.14%	No contesta: 57.14%

8. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en los medios corporativos de Pronaca?

- Cifras sobre el crecimiento de la compañía (23.33%)
- Más información sobre la gestión y desarrollo del propio centro de operación (23.33)
- Más información sobre la labor que cumplen otros centros de operación (20)
- Promociones de productos de Pronaca y eventos sociales y deportivos (13.33)
- Otros como los cambios en la directiva de la compañía, los premios e incentivos que reciben los colaboradores, temas de innovación en los diferentes centros de operación.

III. OTROS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE PRONACA

9. Pregunta ¿Recuerda otras acciones de comunicación diferentes a los medios de comunicación que hasta el momento se han mencionado? Valoración cualitativa de las preguntas de calificación y de cuales identificaron

- 36% recuerda a las reuniones personales y las charlas como otros mecanismos de comunicación dentro de la compañía.
- 23% identifica a Pronaqueando como uno de los medios de comunicación de la empresa, pese a que ya no circula entre los colaboradores.
- 16.66% resalta el video que hace unos años se entregó a cada colaborador con un mensaje del principal directivo de la compañía. En el desarrollo del focus group advirtieron que este material causó gran impacto.

- 30% no recuerda acciones de comunicación distintas a las identificadas durante el focus group.

10. ¿Los ejecutivos de Pronaca le cuentan acerca de los objetivos y metas cumplidas en Pronaca?

SÍ 46.66%

NO 53.33%

11. ¿Le gustaría mantener mayor cercanía con los ejecutivos de Pronaca?
¿Por qué y a través de qué medios?

SÍ 93.33%

NO 3.33%

No responde 3.33%

- La gran mayoría aspira a que los directivos de Pronaca visiten los centros de operación y conozcan de cerca el trabajo que los colaboradores realizan en pro de la compañía. Sugieren que en caso de que los dueños no puedan asistir, los directores de las diferentes áreas podrían actuar como sus delegados.

12.Pregunta: Aspectos respecto a voz a voz en su centro de operación o área. Valoración cualitativa de quienes respondieron afirmativamente a las siguientes preguntas:

ASPECTO	¿Por qué?
Se genera con frecuencia	- Sí.
Le genera credibilidad	- Las respuestas están equilibradas entre las opciones “no” y “a veces”.
	Quienes respondieron “a veces” dicen que depende de la fuente de la cual proviene la información.
Impacta en su labor	- No.
Transmite contenidos corporativos	- A veces: 13 respuestas.
	- No: 11 respuestas.
Lo que transmite el voz a voz se cumple	- A veces, sobre todo cuando se trata de rumores respecto a ascensos o despidos de personal.
Le cree más que a la comunicación oficial de Pronaca	- No.

OBSERVACIONES ADICIONALES:

- En Bucay los colaboradores dicen que, en general, existe confianza para hablar con los gerentes de las áreas.
- Durante la sesión destacaron el tipo de liderazgo de Christian Bakker, afirmando que, además de visitar con relativa frecuencia los diferentes centros de operación, suele convocar y motivar a los colaboradores, por ejemplo, improvisando partidos de fútbol en los cuales él es “uno más” de los trabajadores de Pronaca.

- Existe una noción generalizada de que para Pronaca los colaboradores son el activo más importante.
- En cuanto a temas como la competitividad, se sienten “perdidos” respecto a la aplicación de este concepto desde sus lugares de trabajo. Consideran que es un tópico asimilado únicamente por los gerentes.
- Indican que se siente una ruptura entre el personal operativo y el ejecutivo y que a eso se debe que las ideas planteadas no lleguen a niveles superiores y se pongan en práctica.
- La distribución y periodicidad con la cual se distribuyen los medios de comunicación resulta un problema. Dicen que no hay tiempos establecidos para acceder a los medios.

ANEXO 3

RESULTADOS GRUPOS FOCALES QUITO

FORMATO PARA RELATORÍA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA PRONACA

FOCUS GROUP QUITO

Ubicación: Edificio Inverna

Fecha: 17 de mayo

No. de participantes: 35 personas (3 grupos)

I. TEMÁTICAS CORPORATIVAS

1 ¿Con qué relaciona la Competitividad en Pronaca?

Los grupos comentan que los jefes y/o el personal administrativo o de Desarrollo Organizacional sí les ha contado acerca de la Competitividad. Hablan de ser competitivos, por ejemplo, evitando los desperdicios y recibiendo la retroalimentación de los líderes de sus equipos respecto al desempeño de sus funciones. A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada una de las alternativas expuestas:

- a. Un reto de negocio en ventas, crecimiento y volumen: 17.14%
- b. Una estrategia de cambio para las personas antiguas: 5.71%
- c. La capacidad de generar la mayor satisfacción en los consumidores, con eficacia productiva y mejora en el servicio: 62.85%
- d. La expansión del negocio a nivel internacional: 0%
- e. Todas las anteriores: 11.42%

2 ¿Cómo relaciona Pronaca la Competitividad con sus colaboradores?

Los participantes relacionan el tema, sobre todo, al comportamiento que tiene la empresa respecto a sus colaboradores. En tanto, mencionan que la competitividad se refleja en la dotación de uniformes, de transporte o de alimentación. También dicen que sus ideas son escuchadas en las reuniones de planificación. Sin embargo, afirman que la comunicación sobre estos temas no es permanente.

A continuación el porcentaje de cada respuesta.

- a. Al ser pieza clave en la producción de alimentos de calidad: 2.85%
- b. Porque se busca que los colaboradores de Pronaca se diferencien de los colaboradores de otras empresas a través de su preparación y experiencia: 14.28%
- c. Porque la compañía sabe que los colaboradores son los responsables de innovar los procesos y obtener buenos resultados. 31.42%
- d. Porque el trabajo, conocimiento y la experiencia de los 7.500 colaboradores
- e. aporta al crecimiento y expansión de la empresa. 48.57%
- f. Ninguna de las anteriores. 0%

3 ¿El crecimiento para Pronaca contribuye a?

Las respuestas de los participantes apuntan, principalmente, a aspectos económicos y sociales pues comentan que si la compañía se estanca en su crecimiento se ponen en riesgos los empleos que genera. Asimismo, en términos generales, el grupo no conocía a qué se refiere la cadena de valor, sin embargo, existe conciencia sobre la labor que Pronaca cumple en cuanto a la mitigación del impacto ambiental que producen las operaciones y a la importancia que para la compañía tienen sus colaboradores.

En el marco de este tema se produjeron comentarios acerca de la falta de comunicación de los jefes con sus equipos de trabajo y señalaron que, por ejemplo, para acudir al grupo focal solo les indicaron que deben cambiarse de ropa pero no les explicaron con claridad a dónde iban y para qué.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a. Beneficiar a los accionistas de la compañía: 2.85%
- b. Mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores: 14.28%
- c. Impulsar el desarrollo económico de la cadena de valor: 31.42%
- d. Desarrollar operaciones con el menor impacto ambiental posible: 48.57%
- e. Consolidar un negocio sostenible en términos económicos, sociales y ambientales para la cadena de valor: 0%

4. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, aspecto cualitativo:

ASPECTO	Es un tema que conozco ¿Por qué?	Es un tema claro para mi ¿Por qué?	Es un tema que me genera credibilidad ¿Por qué?
La Competitividad es parte de la estrategia de negocio de Pronaca	<p>Excelente (4): 74.28%</p> <p>Bueno (3): 14.28%</p> <p>Regular (2): 8.57%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· No ha habido charlas sobre el tema.</p>	<p>Excelente (4): 51.42%</p> <p>Bueno (3): 25.71%</p> <p>Regular (2): 22.85%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· El tema no es claro.</p>	<p>Excelente (4): 57,14%</p> <p>Bueno (3): 22.85%</p> <p>Regular (2): 8.57%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Los colaboradores dicen creer lo que Pronaca les comunica aunque en este tema en particular no tienen criterios claros para juzgar el cumplimiento de la competitividad.</p>
	Dicen haber visto el tema en carteleras.	· Afirman que es parte de la filosofía de la compañía.	

	· Saben que es una estrategia pero no cómo se aplica.		
Pronaca existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario	<p>Excelente (4): 91,42%</p> <p>Bueno (3): 8,57%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· La mayoría lo asocia con la filosofía de la empresa.</p>	<p>Excelente (4): 71.42%</p> <p>Bueno (3): 20%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Es un mensaje claro porque se lo recibe desde que se ingresa a la compañía.</p>	<p>Excelente (4): 94.28%</p> <p>Bueno (3): 5.71%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 2.85%</p> <p>· Saben que Pronaca produce alimentos de calidad y se declaran consumidores fieles de la marca.</p>
Pronaca motiva y acoge sugerencias y recomendaciones para el bien de la compañía.	<p>Excelente (4): 65.71%</p> <p>Bueno (3): 22.85%</p> <p>Regular (2): 17.14%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· La gente se anima a dar sugerencias de acuerdo a la apertura demostrada por los jefes.</p>	<p>Excelente (4): 71.42%</p> <p>Bueno (3): 22.85%</p> <p>Regular (2): 8.57%</p> <p>Malo (1): 5.71%</p> <p>· Se dan sugerencias pero no siempre se aplican.</p>	<p>Excelente (4): 65.71%</p> <p>Bueno (3): 28.57%</p> <p>Regular (2): 11.42%</p> <p>Malo (1): 2.85%</p> <p>· No siempre se acogen las sugerencias.</p>

		· Señalan que cuando existe un cambio de jefe se cambian todos los procesos anteriores y las sugerencias dejan de tener sentido.	
Pronaca cuenta con una estrategia de negocio que evoluciona según las necesidades de la Organización.	<p>Excelente (4): 62.85%</p> <p>Bueno (3): 25.71%</p> <p>Regular (2): 11.42%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Saben que existe una estrategia pero no cómo se aplica ni el papel que juegan los colaboradores para cumplirla.</p>	<p>Excelente (4): 60%</p> <p>Bueno (3): 28.57%</p> <p>Regular (2): 8.57%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Les han hablado de la estrategia como concepto pero no les han explicado en qué consiste.</p>	<p>Excelente (4): 60%</p> <p>Bueno (3): 31.42%</p> <p>Regular (2): 8.57%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Se evidencia que creen en Pronaca más no en conceptos particulares.</p>
La Responsabilidad Corporativa es una acción transversal en todas las actividades que realiza Pronaca.	<p>Excelente (4): 48.57%</p> <p>Bueno (3): 31.42%</p> <p>Regular (2): 11.42%</p> <p>Malo (1): 8.57%</p>	<p>Excelente (4): 37.14%</p> <p>Bueno (3): 31.42%</p> <p>Regular (2): 20%</p> <p>Malo (1): 8.57%</p>	<p>Excelente (4): 37.14%</p> <p>Bueno (3): 31.42%</p> <p>Regular (2): 17.14%</p> <p>Malo (1): 8.57%</p>
	· No saben qué significa Responsabilidad Corporativa. Lo asocian con los jefes y con el	· El concepto no está claro. Sin embargo, conocen las áreas en las cuales trabaja como una empresa responsable.	· Creen en los programas de RSC porque los palpan desde sus

	concepto de Corporación.		lugares de trabajo.
	· Al recibir una explicación, mencionan sobre todo responsabilidad con el medio ambiente.		
Pronaca cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación ambiental en todas sus operaciones.	<p>Excelente (4): 85.71%</p> <p>Bueno (3): 14.28%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Es un tema que conocen porque los ven desde sus lugares de trabajo.</p> <p>· Mencionan el tratamiento de aguas residuales como uno de los principales hitos.</p>	<p>Excelente (4): 85.71%</p> <p>Bueno (3): 14.28%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Mencionan los procesos de tratamiento de aguas residuales y de reforestación.</p>	<p>Excelente (4): 82.85%</p> <p>Bueno (3): 11.42%</p> <p>Regular (2): 5.71%</p> <p>Malo (1): 0%</p> <p>· Sí le creen porque lo observan en la práctica.</p>
Pronaca considera a su gente como el capital más importante que tiene la empresa.	<p>Excelente (4): 88.57%</p> <p>Bueno (3): 11.42%</p> <p>Regular (2): 0%</p> <p>Malo (1): 0%</p>	<p>Excelente (4): 80%</p> <p>Bueno (3): 14.28%</p> <p>Regular (2): 2.85%</p> <p>Malo (1): 0%</p>	<p>Excelente (4): 80%</p> <p>Bueno (3): 14.28%</p> <p>Regular (2): 2.85%</p> <p>Malo (1): 0%</p>

	<ul style="list-style-type: none"> · Apuntan que Desarrollo Organizacional les ha dado charlas al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dicen conocer el tema con claridad al ver las fotografías de los mejores colaboradores en diferentes medios. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es una frase en la que creen firmemente porque dicen recibir salarios justos, uniformes, alimentación, etc.
		<ul style="list-style-type: none"> · Mencionan “todos somos Pronaca”. 	<ul style="list-style-type: none"> · Para quienes el mensaje no goza del 100% de credibilidad, hace falta más información sobre seguridad y buenas prácticas, además de motivación.

II. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVOS

5. Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, la efectividad de los siguientes medios de comunicación de Pronaca. Valoración cualitativa.

MEDIO	ANÁLISIS	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Pronoticias	· 62.85% la reconoce como un medio que recoge información general de compañía	· 2.85% dice que contiene información proveniente de los directivos.
	(Eventos, noticias).	· No hay claridad en la periodicidad con la que llega la revista. Hay criterios que apuntan que es mensual, bimensual o trimestral.
	· 8.57% menciona que es un medio de comunicación que llega a todo el personal de Pronaca.	
Carteleras (Físicas o digitales)	· 25.71% dice que tratan temas de actualidad de la compañía o de los centros de operación.	· No están identificadas con información corporativa pese a ser reconocidas como una de las más recurrentes fuentes de consulta.
	· 14.28% dice que son útiles para conocer las instrucciones dirigidas a cada centro de operación.	

	<ul style="list-style-type: none"> · 17.14% apunta que las carteleras dan información sobre el desempeño del propio lugar de trabajo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> · 2.85% menciona que informan sobre detalles generales acerca de la empresa. 	
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> · Las personas consultadas lo consideran una herramienta válida para conocerse entre centros de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> · La información no es replicada a los colaboradores que no tienen acceso a un computador.
	<ul style="list-style-type: none"> · 17.14% menciona que la Intranet es útil para conocer información corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> · La presentación y los contenidos no son llamativos.
		<ul style="list-style-type: none"> · Es empleada, principalmente, para gestionar temas administrativos.
Mail Pronaca Comunica	<ul style="list-style-type: none"> · 17.14% dice que a través de este canal se conocen novedades de la compañía o actividades de los centros de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> · Los correos no siempre son impresos para que todo el personal conozca los contenidos.

6. Pregunta: Considera que los medios de comunicación Pronaca son:

MEDIO	Le dedica tiempo para revisarlo	Llega oportunamente	Los colaboradores se ven reflejados en este medio	Incluye información de todos los centros de Pronaca	La extensión de su contenido es adecuada
Pronoticias	Excelente: 28.57%	Excelente: 42.85%	Excelente: 48.57%	Excelente: 45.71%	Excelente: 54.28%
	Bueno: 34.28%	Bueno: 37.14%	Bueno: 34.28%	Bueno: 25.71%	Bueno: 37.14%
	Regular: 20%	Regular: 8.57%	Regular: 11.42%	Regular: 28.57%	Regular: 5.71%
	Malo: 5.71%	Malo: 8.57%	Malo: 2.85%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 11.42%	No contesta: 2.85%	No contesta: 2.85%	No contesta: 0%	No contesta: 2.85%
Carteleras	Excelente: 48.57%	Excelente: 60%	Excelente: 45.71%	Excelente: 17.14%	Excelente: 48.57%
	Bueno: 22.85%	Bueno: 25.71%	Bueno: 25.71%	Bueno: 14.28%	Bueno: 31.42%
	Regular: 14.28%	Regular: 2.85%	Regular: 17.14%	Regular: 20%	Regular: 5.71%
	Malo: 0%	Malo: 2.85%	Malo: 5.71%	Malo: 37,14%	Malo: 2.85%
	No contesta: 17%	No contesta: 8.57%	No contesta: 5.71%	No contesta: 14.28%	No contesta: 11.42%
Intranet	Excelente: 17.14%	Excelente: 22.85%	Excelente: 11.42%	Excelente: 14	Excelente: 20%
	Bueno: 14.28%	Bueno: 17.14%	Bueno: 22.85%	Bueno: 25.71%	Bueno: 14.28%
	Regular: 5.71%	Regular: 0%	Regular: 2.85%	Regular: 8.57%	Regular: 2.85%
	Malo: 5.71%	Malo: 0%	Malo: 2.85%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 57.14%	No contesta: 60%	No contesta: 60%	No contesta: 57.14%	No contesta: 62.85%
Pronaca Comunica	Excelente: 25.71%	Excelente: 25.71%	Excelente: 17.14%	Excelente: 14.28%	Excelente: 20%

	Bueno: 22.85%	Bueno: 31.42%	Bueno: 20%	Bueno: 22.85%	Bueno: 25.71%
	Regular: 5.71%	Regular: 0%	Regular: 11.42%	Regular: 11.42%	Regular: 5.71%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 8.57%	Malo: 5.71%	Malo: 2.85%
	No contesta: 45.71%	No contesta: 42.85%	No contesta: 42.85%	No contesta: 45.71%	No contesta: 45.71%

7. Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, los siguientes aspectos de los medios de comunicación de Pronaca:

MEDIO	Los contenidos son claros	Los mensajes que transmite contribuyen a mi gestión	Los mensajes que transmite contribuyen a que Pronaca sea un mejor lugar para trabajar	Los contenidos generan credibilidad
	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
Pronoticias	Excelente: 82.85%	Excelente: 45.71%	Excelente: 82.85%	Excelente: 80%
	Bueno: 17.14%	Bueno: 42.85%	Bueno: 20%	Bueno: 20%
	Regular 0%	Regular: 5.71%	Regular 2.85%	Regular 0%
	Malo: 0%	Malo: 5.71%	Malo: 0%	Malo: 2.85%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 74.28%	Excelente: 57.14%	Excelente: 65.71%	Excelente: 74.28%
	Bueno: 20%	Bueno: 31.42%	Bueno: 31.42%	Bueno: 20%
	Regular 5.71%	Regular: 11.42%	Regular 2.85%	Regular 0%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 2.85%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 2.85%

Intranet	Excelente: 17,14%	Excelente: 20%	Excelente: 20%	Excelente: 25.71%
	Bueno: 20%	Bueno: 20%	Bueno: 20%	Bueno: 11.42%
	Regular 0%	Regular: 8.57%	Regular 5.71%	Regular 2.85%
	Malo: 2.85%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 60%	No contesta: 51.42%	No contesta: 54.28%	No contesta: 60%
	Bueno: 17.14%	Bueno: 22.85%	Bueno: 14.28%	Bueno: 17.14%
	Regular 2.85%	Regular 2.85%	Regular 5.71%	Regular 2.85%
	Malo: 0%	Malo: 2.85%	Malo: 0%	Malo: 2.85%
	No contesta: 54.28%	No contesta: 51.42%	No contesta: 54.28%	No contesta: 54.28%
Pronaca Comunica	Excelente: 34.28%	Excelente: 22.85%	Excelente: 22.85%	Excelente: 28.57%
	Bueno: 22.85%	Bueno: 22.85%	Bueno: 34.28%	Bueno: 25.71%
	Regular 0%	Regular: 14.28%	Regular 5.71%	Regular 2.85%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 42.85%	No contesta: 40.02%	No contesta: 37.14%	No contesta: 42.85%

8. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en los medios corporativos de Pronaca?

- Información de otros centros de operación: tipo de trabajo y resultados (51.42%)
- Indicadores sobre los avances, proyectos y resultados de la compañía (17.14%)
- Noticias sobre el desarrollo de los propios centros de operación (8.57%)
- Lanzamiento de nuevos productos (5.71%)
- Historia de Pronaca (5.71%)

- Otros como el proceso de elaboración de productos, cambios administrativos, eventos sociales y valores de la compañía

III. OTROS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE PRONACA

9. Pregunta ¿Recuerda otras acciones de comunicación diferentes a los medios de comunicación que hasta el momento se han mencionado? Valoración cualitativa de las preguntas de calificación y de cuales identificaron

- 42.85% recuerda otros mecanismos de comunicación como capacitaciones, reuniones con los jefes y sesiones de retroalimentación respecto al trabajo.
- 34.28% dice no recordar acciones de comunicación adicionales.

10. ¿Los ejecutivos de Pronaca le cuentan acerca de los objetivos y metas cumplidas en Pronaca?

SÍ 71.42% NO 25.71%

11. ¿Le gustaría mantener mayor cercanía con los ejecutivos de Pronaca? ¿Por qué y a través de qué medios?

SÍ 88.57% NO 8.57%

- A la mayoría les gustaría que los directivos visiten los centros de operación y recorran las áreas de trabajo. Comentan que, aunque a veces los directivos llegan a los centros, no se los ve aunque los jefes hacen limpiar y preparar las instalaciones para que estén más limpias y organizadas de lo común.

12. Pregunta: Aspectos respecto al voz a voz en su centro de operación o área. Valoración cualitativa de quienes respondieron afirmativamente a las siguientes preguntas:

ASPECTO	¿Por qué?
Se genera con frecuencia	- Sí.
Le genera credibilidad	- A veces.
	- Depende de la información y de la fuente.
Le genera incertidumbre	- En general, no.
Transmite contenidos corporativos	- En la mayoría de las ocasiones son comentarios personales.
Lo que transmite el voz a voz se cumple	- En general, no.
Le cree más que a la comunicación oficial de Pronaca	- No.

OBSERVACIONES ADICIONALES:

- Los colaboradores se sienten identificados con Pronaca y hay un buen espíritu para valorar a la compañía.
- La comunicación está identificada como una de las tareas que cumple Desarrollo Organizacional.
- Requieren información acerca de lo que ocurre en todos los centros de operación.
- No existe conciencia acerca del tema de sucesión de directivos. En general, todos lo desconocen y asocian este tópico con los cambios de jefaturas en sus propios centros de operación.
- Piden más frecuencia en la publicación de Pronoticias y que contenga información más actualizada y focalizada en los colaboradores. También

apuntan que sería necesario tener secciones de entretenimiento y tips sobre la empresa y su historia.

- La distribución de los medios de comunicación no es uniforme. Hacen referencia sobre todo a Pronoticias que en ocasiones llega de manera bimensual, trimestral o semestral. Comentan también que la revista es recibida con la nómina o en los casilleros.
- Apuntan que los medios de comunicación (cartelera y revista) deben ser más llamativos, tener más color.

ANEXO 4

RESULTADOS GRUPOS FOCALES SANTO DOMINGO

FORMATO PARA RELATORÍA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA PRONACA

FOCUS GROUP SANTO DOMINGO

Ubicación: Oficina Regional Santo Domingo

Fecha: 29 y 30 de mayo

No. de participantes: 30 personas (3 grupos)

I. TEMÁTICAS CORPORATIVAS

1 ¿Con qué relaciona la Competitividad en Pronaca?

Durante las intervenciones en los grupos focales, la mayoría expresaron conocer del tema, sin embargo, señalaron que no tienen claro en qué consistía. Por sentido común señalan que la competitividad tiene que ver con los esfuerzos de la compañía para mejorar la producción en términos de calidad. Unos pocos señalan que alguna vez recibieron un taller al respecto.

- a. Un reto de negocio en ventas, crecimiento y volumen: 17%
- b. Una estrategia de cambio para las personas antiguas: 0%
- c. La capacidad de generar la mayor satisfacción en los consumidores, con eficacia productiva y mejora en el servicio: 70%
- d. La expansión del negocio a nivel internacional: 0%
- e. Todas las anteriores: 13%

2 ¿Cómo relaciona Pronaca la Competitividad con sus colaboradores?

La mayoría relaciona el tema con el aporte de cada empleado al crecimiento de la empresa y con los esfuerzos de cada uno por mejorar en cada área de trabajo.

A continuación el porcentaje de cada respuesta.

- a. Al ser pieza clave en la producción de alimentos de calidad: 0%
- b. Porque se busca que los colaboradores de Pronaca se diferencien de los colaboradores de otras empresas a través de su preparación y experiencia: 10%
- c. Porque la compañía sabe que los colaboradores son los responsables de innovar los procesos y obtener buenos resultados. 43%
- d. Porque el trabajo, conocimiento y la experiencia de los 7.500 colaboradores aporta al crecimiento y expansión de la empresa. 47%
- e. Ninguna de las anteriores. 0%

3 ¿El crecimiento para Pronaca contribuye a?

La mayoría considera que el crecimiento de la empresa ayuda a reducir los impactos ambientales de la compañía. Apenas un 3% lo relaciona con una visión sostenibilidad que integra el desarrollo social, ambiental y económico. En ese sentido, el mensaje que a la compañía le interesa difundir en esta área no está posicionado de manera adecuada.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a. Beneficiar a los accionistas de la compañía: 0%
- b. Mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores: 10%
- c. Impulsar el desarrollo económico de la cadena de valor: 14%

- d. Desarrollar operaciones con el menor impacto ambiental posible: 73%
- e. Consolidar un negocio sostenible en términos económicos, sociales y ambientales para la cadena de valor: 3%

4 Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, aspecto cualitativo:

ASPECTO	Es un tema que conozco. ¿Por qué?	Es un tema claro para mí. ¿Por qué?	Es un tema que me genera credibilidad. ¿Por qué?
La Competitividad es parte de la estrategia de negocio de Pronaca	Excelente (4): 53%	Excelente (4): 57%	Excelente (4): 63%
	Bueno (3): 40%	Bueno (3): 37%	Bueno (3): 27%
	Regular (2): 7%	Regular (2): 3%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 3%	Malo (1): 0%
	· La mayoría conoce del tema pero no sabe con claridad de qué se trata.	· A pesar de que no saben exactamente lo que significa la competitividad, la mayoría responde que sí está claro. Sin embargo, durante los comentarios recogidos en los grupos focales, solo pocas personas explicaron el tema.	· El nivel de credibilidad de que la compañía apunta a la competitividad es excelente y bueno. Existe un grupo minoritario con un nivel medio/bajo.
Pronaca existe para alimentar bien, generando desarrollo en el	Excelente (4): 94%	Excelente (4): 97%	Excelente (4): 97%
	Bueno (3): 3%	Bueno (3): 0%	Bueno (3): 0%
	Regular (2): 3%	Regular (2): 3%	Regular (2): 3%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%

sector agropecuario	· Saben que es la filosofía de la empresa.	· Si está claro. La mayoría señala que lo observan a diario en sus labores y que existen muchos carteles con ese mensaje en las áreas en donde trabajan.	· La compañía produce alimentos de calidad.
Pronaca motiva y acoge sugerencias y recomendaciones para el bien de la compañía.	Excelente (4): 57%	Excelente (4): 60%	Excelente (4): 50%
	Bueno (3): 27%	Bueno (3): 30%	Bueno (3): 27%
	Regular (2): 10%	Regular (2): 7%	Regular (2): 20%
	Malo (1): 6%	Malo (1): 3%	Malo (1): 3%
	· Según los comentarios expuestos, en algunas áreas no existe tanta apertura como en otras para exponer sus ideas o recomendaciones.	· La mayoría señala que solo hay apertura del jefe inmediato. Sin embargo, se quejan de la poca accesibilidad a jerarquías más altas.	· A pesar de que existe un nivel de conocimiento aceptable (entre excelente y bueno) acerca del tema, la credibilidad no es tan alta. · Solo en pocas áreas hay mecanismos para receptar sugerencias. En el área de cerdos se aplican grupos de mejora continua. · Existe un número importante, aunque reducido, que no le cree a la compañía porque sus sugerencias no tiene acogida siempre.

Pronaca cuenta con una estrategia de negocio que evoluciona según las necesidades de la Organización.	Excelente (4): 37%	Excelente (4): 37%	Excelente (4): 33%
	Bueno (3): 40%	Bueno (3): 47%	Bueno (3): 57%
	Regular (2): 17%	Regular (2): 10%	Regular (2): 10%
	Malo (1): 3%	Malo (1): 3%	Malo (1): 0%
	No responde: 3%	No contesta: 3%	· El nivel de credibilidad, en gran medida, es bueno.
	· Existe un desconocimiento general acerca del tema. No conocen cuál es.	· No tienen claro en qué consiste.	
	· Pocos señalaron que la competitividad es la estrategia de la compañía.	· Señalan que la información se difunde de manera general.	
	· Solo en pocas áreas hay charlas de los jefes inmediatos para explicarles las estrategias de producción de manera particular.		
	· No existe difusión ni posicionamiento de la estrategia de la compañía.		
La Responsabilidad Corporativa es una acción transversal en	Excelente (4): 53%	Excelente (4): 54%	Excelente (4): 57%
	Bueno (3): 38%	Bueno (3): 33%	Bueno (3): 23%
	Regular (2): 3%	Regular (2): 7%	Regular (2): 17%
	Malo (1): 3%	Malo (1): 3%	Malo (1): 0%
	No responde: 0%	No responde: 3%	No contestan: 0%

todas las actividades que realiza Pronaca.	· Existe un número importante de colaboradores que saben de lo que se trata, sobre todo, lo relacionan con los temas ambientales. Otros solo ubican a ciertos programas pero no conocen el término como tal.	· Identifican algunos programas de responsabilidad.	· La mayoría sí cree en este mensaje. Pero también hay un 17%, cuya credibilidad es regular.
		· Relacionan el tema con la ayuda social de la compañía.	
		· Conocen de la fundación, las plantas de tratamiento de aguas residuales.	
Pronaca cuida el medio ambiente y tiene programas de remediación ambiental en todas sus operaciones.	Excelente (4): 37%	Excelente (4): 80%	Excelente (4): 83%
	Bueno (3): 14%	Bueno (3): 20%	Bueno (3): 14%
	Regular (2): 3%	Regular (2): 0%	Regular (2): 3%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%
	· Si le creen porque saben de los programas.	· También conocen, algunos, sobre la campaña de reciclaje.	· Sí le creen porque lo observan en la práctica.
		· La mayoría conoce bastante bien a nivel local, pero no macro.	
Pronaca considera a su gente como el capital más	Excelente (4): 87%	Excelente (4): 83%	Excelente (4): 73%
	Bueno (3): 13%	Bueno (3): 17%	Bueno (3): 20%
	Regular (2): 0%	Regular (2): 0%	Regular (2): 7%
	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%	Malo (1): 0%

<p>importante que tiene la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sí lo conocen porque es un mensaje que constantemente les dicen los jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> · No está muy claro en todos debido a que en ciertas áreas existen contradicciones sobre este mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> · La credibilidad en este tema no es tan alta. Existe un 27% entre bueno y regular, lo cual evidencia malestar en algunos empleados.
		<ul style="list-style-type: none"> · Según los comentarios recogidos, algunas áreas no se cumple la normativa de la empresa, D.O a veces dice que va a ejecutar algo y no lo cumple. 	

II. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVOS

5 Pregunta: Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, la efectividad de los siguientes medios de comunicación de Pronaca. Valoración cualitativa.

MEDIO	ANÁLISIS	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Pronoticias	· Les gusta el diseño.	· No llega a tiempo. La demora es frecuente en esta regional, incluso señalan que en lo que va del año no ha llegado ni una sola revista (en algunos centros).
	· Tiene información variada (plantas, salud, consejos de nutrición).	· La entrega no es directa. Se desconoce quién está hecho cargo del tema. No hay responsables asignados para esto.
	· Es conocida por todos.	· No tiene información de todos los centros.
	· Es un aporte para el trabajo diario porque permite conocer información general de otros centros.	· No existe expectativa de su llegada. Si llega bien sino también (no exigen que les envíen).
		· Le falta ampliar más información acerca de la producción de otras áreas y centros.
	· Las físicas son las más consultadas.	· En algunos casos falta actualización.

Carteleras (Físicas o digitales)	· Las físicas son consideradas como un medio útil para informarse de temas locales del trabajo.	· Les falta colorido.
		· Falta organización de la información.
		· Contiene letras pequeñas.
		· No aporta al trabajo diario. · En algunos lugares no está visible.
· Intranet	· Está posicionado como un medio de difusión de temas institucionales.	· Solo hay una computadora para todo un centro de operación o una granja.
	· Es utilizado para trámites administrativos de la compañía.	· No existe interés en pedir o solicitar otra computadora debido a que los trámites para solicitar un equipo son demorados en el departamento de tecnología. Señalan que la respuesta es bastante lenta o simplemente no hay respuesta a sus requerimientos por lo que mejor desisten. Como ejemplo señalan que para solicitar un mouse se demoran un año.
	· Ofrecen información precisa (no es larga y clara)	
· Mail Pronaca Comunica	· Ofrece información corporativa	·

6 Pregunta: Considera que los medios de comunicación Pronaca son:

MEDIO	Le dedica tiempo para revisarlo	Llega oportunamente	Los colaboradores se ven reflejados en este medio	Incluye información de todos los centros de Pronaca	La extensión de su contenido es adecuada
Pronoticias	Excelente: 30%	Excelente: 30%	Excelente: 67%	Excelente: 60 %	Excelente: 70%
	Bueno: 50%	Bueno: 53%	Bueno: 23%	Bueno: 17%	Bueno: 23%
	Regular: 10%	Regular: 10%	Regular: 7%	Regular: 13%	Regular: 3%
	Malo: 3%	Malo: 7%	Malo: 3%	Malo: 10%	Malo: 3%
	No contesta: 7%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%
Carteleras	Excelente: 53%	Excelente: 60%	Excelente: 37%	Excelente: 43%	Excelente: 53%
	Bueno: 23%	Bueno: 27%	Bueno: 33%	Bueno: 17%	Bueno: 37%
	Regular: 3%	Regular: 7%	Regular: 13%	Regular: 7%	Regular: 7%
	Malo: 13%	Malo: 7%	Malo: 10%	Malo: 27%	Malo: 3%
	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 0%	No contesta: 7%	No contesta: 0%
Intranet	Excelente: 3%	Excelente: 20%	Excelente: 3%	Excelente: 20%	Excelente: 13%
	Bueno: 20%	Bueno: 17%	Bueno: 13%	Bueno: 13%	Bueno: 23%

	Regular: 10%	Regular: 3%	Regular: 17%	Regular: 3%	Regular: 7%
	Malo: 7%	Malo: 3%	Malo: 10%	Malo: 7%	Malo: 0%
	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%
Pronaca Comunica	Excelente: 13%	Excelente: 23%	Excelente: 17%	Excelente: 20%	Excelente: 23%
	Bueno: 20%	Bueno: 13%	Bueno: 7%	Bueno: 10%	Bueno: 13%
	Regular: 3%	Regular: 0%	Regular: 10%	Regular: 3%	Regular: 0%
	Malo: 7%	Malo: 7%	Malo: 10%	Malo: 10%	Malo: 7%
	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%

7 Califique de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor, los siguientes aspectos de los medios de comunicación de Pronaca:

MEDIO	Los contenidos son claros	Los mensajes que transmite contribuyen a mi gestión	Los mensajes que transmite contribuyen a que Pronaca sea un mejor lugar para trabajar	Los contenidos generan credibilidad
	Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
Pronoticias	Excelente: 90%	Excelente: 53%	Excelente: 84%	Excelente: 83%
	Bueno: 7%	Bueno: 20%	Bueno: 13%	Bueno: 17%
	Regular 3%	Regular 17%	Regular 3%	Regular 0%
	Malo: 0%	Malo: 7%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 0%	No contesta: 3%	No contesta: 0%	No contesta: 0%

Carteleras	Excelente: 73%	Excelente: 60%	Excelente: 73%	Excelente: 70%
	Bueno: 14%	Bueno: 20%	Bueno: 13%	Bueno: 20%
	Regular 10%	Regular 7%	Regular 7%	Regular 30%
	Malo: 0%	Malo: 7%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 3%	No contesta: 8%	No contesta: 7%	No contesta: 7%
Intranet	Excelente: 13%	Excelente: 20%	Excelente: 10%	Excelente: 23%
	Bueno: 27%	Bueno: 20%	Bueno: 30%	Bueno: 23%
	Regular 3%	Regular 3%	Regular 3%	Regular 0%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 57%	No contesta: 54%
Pronaca Comunica	Excelente: 17%	Excelente: 10%	Excelente: 10%	Excelente: 13%
	Bueno: 10%	Bueno: 13%	Bueno: 14%	Bueno: 17%
	Regular 0%	Regular 3%	Regular 3%	Regular 0%
	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%	Malo: 0%
	No contesta: 73%	No contesta: 73%	No contesta: 73%	No contesta: 70%

8 ¿Qué tipo de información le gustaría ver en los medios corporativos de Pronaca?

- Lanzamiento de nuevos productos
- Promociones y descuentos especiales
- Información de campañas
- Productos de la empresa (características, procesos de producción, innovaciones).
- Información corporativa, avances de la empresa, cifras.

III. OTROS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE PRONACA

9 Pregunta ¿Recuerda otras acciones de comunicación diferentes a los medios de comunicación que hasta el momento se han mencionado? Valoración cualitativa de las preguntas de calificación y de cuales identificaron

- La mayoría no recuerda otras acciones de comunicación específicas.
- Algunos recuerdan la existencia de un video de Pronaca, la memoria de sostenibilidad y las reuniones o charlas con los jefes inmediatos. Este último mecanismo es que mayor impacto genera entre los colaboradores debido a que los mensajes se posicionan mejor.

10 ¿Los ejecutivos de Pronaca le cuentan acerca de los objetivos y metas cumplidas en Pronaca?

SÍ 47%

NO 47%

No contesta 6%

11 ¿Le gustaría mantener mayor cercanía con los ejecutivos de Pronaca?
¿Por qué y a través de qué medios?

SÍ 97%

NO 3%

12 Pregunta: Aspectos respecto al voz a voz en su centro de operación o área. Valoración cualitativa de quienes respondieron afirmativamente a las siguientes preguntas:

OBSERVACIONES ADICIONALES:

ASPECTO	¿Por qué?
Se genera con frecuencia	- Sí.
	- Señalan que sí se generan muchos chismes.
Le genera credibilidad	- A veces.
	- Depende de quién lo diga.
Impacta en su labor	- A la mayoría dice que no le afecta laboralmente.
Transmite contenidos corporativos	- A veces son corporativos y otras ocasiones personales
Lo que transmite el voz a voz se cumple	- Dicen que sí se cumple a veces, sobre todo cuando proviene de fuentes confiables.
Le cree más que a la comunicación oficial de Pronaca	- La mayoría no le cree.

- Algunos colaboradores sienten temor de recibir alguna represalia por manifestar sus opiniones.
- La mayoría argumenta que no revisan ciertos medios por falta de tiempo.
- El voz a voz es muy fuerte a nivel de granjas y centros de operación.

ANEXO 5

Matriz de Resultados de las Entrevistas realizadas a Ejecutivos

Matriz Registro de Respuestas / Entrevistas Ejecutivos de Pronaca
1. ¿Qué importancia le da usted a la Comunicación Interna en Pronaca? ¿Ayuda o no al cumplimiento de los objetivos de la compañía?
Es vital para aterriza la estrategia de la compañía. Si los colaboradores desconocen este tema difícilmente se van a alinear.
Es importante en la medida en que las decisiones estratégicas se deben comunicar hacia abajo.
Sí es importante para: El cumplimiento de objetivos. Alineamiento de los colaboradores. Conocer cómo avanza la compañía en las diferentes áreas. Identificar proyectos de otras áreas. Conocer los logros. Aclarar mitos o rumores (negativos) que giran en torno a los productos que produce Pronaca.
Sí es importante porque: La comunicación cumple el rol de bajar la estrategia , metas, objetivos y proyectos.
Sí es importante para el cumplimiento de las metas. Pero, este momento no está aportando al cumplimiento de los objetivos . Además sólo fluye en niveles ejecutivos .
Sí es importante para la planeación estratégica (con quién, cómo) Para el compromiso de los colaboradores . La comunicación interna si ha ayudado pero sigue en proceso de desarrollo. Para la formalización de medios y actualización.
Sí es importante, pero no hay una comunicación efectiva . No hay canales de comunicación .

<p>Falta definir quién debe comunicar qué y a quién tiene que llegar.</p> <p>Falta bajar aún más.</p>
<p>Comunicación en doble vía.</p> <p>Es tan indispensable como el sistema financiero para entender qué piensan los que hacen la comunicación.</p> <p>Hay que segmentar la comunicación, por ejemplo, no enviar las vacantes a todos.</p> <p>Debe haber un repositorio de información.</p>
<p>La comunicación es básica para entender y conocer los objetivos de la compañía y alinearse con la estrategia.</p> <p>Para la motivación de los colaboradores.</p> <p>Para conocer a la empresa y sentirse parte de ella.</p>
<p>Sí es el tejido invisible que hace posible la interacción en los equipos de trabajo.</p> <p>No se limita solo al cumplimiento de objetivos de la compañía, sino en todos los aspectos.</p>
<p>* Es básica en cualquier campo porque lleva el mensaje. La comunicación ayuda en el alineamiento de los objetivos.</p> <p>* Yo trabajo en el tema de la estrategia, creo que tenemos falencias en comunicar eso.</p>
<p>* Es muy importante.</p> <p>* Ayuda a mantener informados a los colaboradores de las decisiones del directorio.</p> <p>* Creo que en Pronaca la comunicación se cumple a medias.</p> <p>* En Pronaca el problema no es la falta de comunicación, este es el resultado de la falta de confianza que existe en la compañía.</p> <p>* No hay confianza para contar las cosas.</p>
<p>* Muy importante</p> <p>* La comunicación es algo fundamental y la base de toda empresa</p> <p>* Ayuda a alcanzar resultados en los tiempos planificados.</p>
<p>* La comunicación interna es la herramienta base que genera confianza y trabajo en equipo.</p>

<p>* Ayuda, siempre y cuando se maneje de manera adecuada, a cumplir objetivos.</p> <p>* Hay que darle mayor importancia a la comunicación interpersonal.</p>
<p>* La Comunicación interna ayuda a tener alineados a los colaboradores con la estrategia de la empresa.</p> <p>* Aporta a que los colaboradores tengan claro su rol dentro de la compañía.</p> <p>* En Pronaca ha permeado a través de la comunicación el Propósito, la Filosofía y los Valores pero hay colaboradores que aún no están conscientes (bajas jerarquías).</p>
<p>* Ayuda al cumplimiento de los objetivos pero hay que mejorarla.</p>
<p>* Hay que distinguir la comunicación formal de la informal.</p> <p>* Para que la comunicación ayude a cumplir los objetivos se necesita pasar a una comunicación directa con los niveles superiores.</p>
<p>* La comunicación es básica. Si no es formal y oportuna da paso a especulaciones.</p>
<p>* La Comunicación Interna influye en los estándares de calidad, de producción.</p> <p>* En Pronaca la comunicación es suficiente: hay charlas, tips, Intranet, capacitaciones.</p>

2. Según usted, ¿cuáles son los resultados positivos y negativos que han derivado de los procesos de Comunicación Interna realizados hasta ahora?

Positivo:

- Sirven para mantenerse informados de algunas cosas. Se han aplicados nuevos mecanismos. Sirven como fuente para tomar datos de la compañía.

- **Negativo:** No son masivos. La información se queda en los niveles gerenciales y no baja a los niveles más bajos.

Positivo:

- En los comités la información sí fluye de arriba hacia abajo.

Negativo:

- La comunicación no fluye a las áreas operativas. No hay mecanismos establecidos para bajar la información que se genera en los comités.

Positivo:

- La comunicación ha mejorado, se han implementado más mecanismos.

Negativo:

- La **información no fluye a todos los niveles, se queda sólo en las gerencias y jefaturas**. Las áreas operativas son las más desinformadas, existe desconocimiento general de la estrategia de la compañía, sobre todo en las granjas, en donde ni si quiera conocen las oficinas centrales.

- Falta líderes de comunicación en cada centro, es importante porque muchas veces la gente no sabe ni siquiera hablar.

Positivo:

- Los procesos que existen permiten conocer ciertos proyectos, **temas relacionados a cambios organizacionales, hechos puntuales de determinadas áreas, eventos, cumpleaños, cosas del día a día de la empresa**.

Negativo:

- **No se baja la estrategia de la compañía**. Se queda solo a nivel de gerencias.

- **No existe una estrategia clara de comunicación**, son objetivos planteados, mecanismos de seguimiento: qué le interesa comunicar a la compañía, cómo.

No se ve un plan definido.

Positivo:

- La organización **conoce** horizontal la comunicación **temas de personal (utilidades, sueldos, ascensos, oportunidades de empleo)**. Otros temas que interesan buscan la manera de hacerlo llegar a comunicación.

Negativo:

- **No hay claridad de lo que hay que comunicar.**

Positivo:

- Existe un brazo ejecutor informal.

Negativo:

- **Las expectativas son diferentes, no hay lógica de comunicación**. No hay estrategia definida.

Positivo:

- La comunicación cada vez **es más transparente y simple**.

Negativo:

- **Falta rapidez** en la comunicación y que **se simplifiquen aún más**.

No está claro el propósito de comunicación, **los roles de cada área y no saben hacia dónde van**.

- Hay la **imagen de que nos va muy bien y no ahorran**.

- No hay **compromiso**.

Positivo:

- Poca comunicación.
- Voceros: internos y externos.
- Procedimientos/información consolidada (reporte externos hacia adelante)

Relación entre Marketing & Comunicación

Negativo:

- Saturación de medios / falta segmentación

Positivo: Buen trabajo en cuanto a desarrollo, implementación de medios de comunicación.

Negativo:

- Los **contenidos de los medios** están sesgados a **criterios de D.O.**
- **Comunicación no tiene contacto directo con Presidencia Ejecutiva**, por lo que no hay un líder de comunicación que tenga un canal directo para hacer el trabajo de un comunicador, que es asesorar a la presidencia acerca del camino que debe tomar en temas de comunicación.
- No **existe estrategia de comunicación** (Cada año solo se define la política de comunicación, pero no está atada a la estrategia del negocio)
- **La estructura familiar de la compañía limita la toma de decisiones y la ejecución de acciones ("A veces no sé a quién hacerle caso")**.
- **NO HAY ENTENDIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

EN LAS CABEZAS DE LA COMPAÑÍA.

- Es difícil reunirse con el Presidente Ejecutivo. No se entrega información financiera para que no se creen sindicatos.

Positivo:

- La comunicación **ha mejorado** en comparación a 10 años atrás.
- **Hay difusión de una identidad corporativa**, los tonos de comunicación son reconocidos, algunos mensajes corporativos si están claros.
- Se comunican los cambios organizacionales, de personal.

Negativo:

- **No hay comunicación estructurada, planificada** de manera que existan **parámetros para comunicar** y de esta manera evitar los malos entendidos. Hay que ponerle más atención a la comunicación informal.
- Se comunica **cambios de personal** pero **no se explica por qué** y se **miente** en ciertos casos.
- **Falta transparencia** en la comunicación de la **toma de decisiones**.
- La comunicación **no fluye desde las bases (hay temores y miedos)**.
- Se imprime mucho papel que se desperdicia.
- **No hay una cultura de la confianza** (para todo hay que dejar registro por mail y enviar copiar a todo mundo porque hay miedo)
- No hay independencia para la toma de decisiones.

Positivo:

- * Tenemos muchos medios.
- * Hay esfuerzos de reuniones constantes con D.O y gerentes de negocios para mejorar la comunicación.

Negativo:

- * **No hay una estructura ni estrategia de** comunicación.
- * **No se sabe cómo está fluyendo la comunicación**, si se está bajando o no la estrategia del negocio.
- * **No tenemos claro un mensaje consistente, un discursos uniforme** de lo que debemos comunicar a nuestros equipos.

* Hay mucho **cinismo en la empresa**, la gente no cree en lo que le dicen otros.
Necesitan respaldo tras respaldo en correos.

Positivo:

* Se han desarrollado medios para comunicar varios temas.

Negativo:

* No hemos generado cultura de confianza en los colaboradores.

* **No se planifican los temas** mediante reuniones de trabajo **con todas las áreas**. Solo definen los de comunicación.

* **No hay equidad** en el **acceso a los medios** de comunicación. Por ejemplo, las carteleras digitales no hay en todos los centros.

Positivos:

* Todo lo que se haga en comunicación, **siempre es positivo**.

* La información que se difunde es buena.

Negativos:

* No se monitorea si la información que se transmite llega de manera correcta a los colaboradores.

* Poca comunicación interpersonal

* Es mejor mantener comunicación directa con los colaboradores. Yo mantengo reuniones de índole personal con lo equipo de 3 a 4 veces por año.

Positivo:

* Existe un fuerte cambio desde que inicio la comunicación.

* Se nota la importancia que la compañía le está dando a la comunicación.

Negativo:

* No sabemos qué tan **efectiva** es la información que se transmite.

* Falta la implementación de **herramientas digitales**, como un portal interno/externo

Positivo:

* En los últimos años se le ha dado más énfasis pero no significa que ha mejorado.

* La gente ve la necesidad de estar informada tanto del trabajo como a nivel social.

Comentario neutro:

* Hay oportunidades de mejora.

* Se necesita ser cuidadoso con la comunicación para no tener sindicatos.

Positivo:

* Se puede intercambiar criterios.

Negativo:

* No se ha logrado tener comunicación entre áreas. Solo entre pares en los comités.

* Hay exceso de reuniones.

Negativo:

* Por tratar de pasar la información, la profundidad no es adecuada.

* La presencia de rumores es fuerte. Hay mucha filtración de información que se maneja a nivel ejecutivo.

Negativo:

* Debido a la carga de trabajo, los colaboradores no tienen tiempo para revisar toda la información ni acudir a todas las charlas/capacitaciones.

3. ¿Qué ventajas y qué deficiencias cree usted que tienen los procesos de Comunicación Interna Desarrollados hasta ahora?

Ventajas: Los colaboradores sí tienen interés de conocer qué pasa en la empresa. Ayudan a que la comunicación fluya.

Desventajas: No llega a todos. Existen muchos rumores. Lo que se comunica es muy restringido, existe mucha cautela en lo que se comunica y hay muchos temas de importancia que no se difunden. Falta de protocolos en cuanto a qué y cómo comunicar, cuándo y quién debe comunicar.

Ventajas: Los procesos que existen a nivel de gerencias (comités) permiten conocer la estrategia, hacia dónde va la empresa.

Desventajas: La información de orden corporativo, de decisiones no llega a todos. En el caso de los correos electrónicos, es un medio con muchas deficiencias: no es claro, no se entiende, a la gente no le interesa, no es accesible para todos.

Ventajas: La comunicación fluye en los niveles altos. Hay alineamiento en la estrategia.

Desventajas: Los colaboradores desconocen hacia dónde va la compañía. **Sólo acceden a información tipo propaganda** de la empresa y muchas veces son **'mentiras'** y eso molesta.

La mayoría de **comunicación está hecha para ciudadanos** por eso los **colaboradores de las granjas no se sienten identificados.**

La deficiencia más importante es que **la comunicación no es inclusiva** sino discriminatoria, ya que **no toma en cuenta la diversidad cultural** de los colaboradores.

Hay una percepción de la existencia de **Pronacas diferentes**, no de una sola.

Ventajas: Los colaboradores están **informados en cuanto a temas administrativos y de cambios organizacionales.**

Desventajas: Existe desconocimiento de la estrategia de la compañía. Los procesos de comunicación son de temas administrativos. **No existen mecanismos que permitan desplegar la información estratégica** a las bases, no hay organización. **Los líderes no saben qué decir, cómo decir, cuándo. No hay guía sobre eso.**

No hay proceso como tal.

Ventajas: **Hay más mecanismos** de comunicación que antes. **Se usa la tecnología.**

Desventaja: **No existen prioridades** definidas sobre lo que se va a comunicar.

Desventajas: Que el área de **comunicación esté dentro de DO. No está claro los objetivos**, qué comunicar.

Desconocimiento del origen y lo que hace la compañía por parte de los colaboradores.

Desventajas: No leen el Pronoticias ni el mail.

Ventajas:

- La información de temas de organización/administrativos de la empresa fluye bastante bien: toma de medidas de uniformes, horarios, etc.

Desventajas:

- La información que se genera a nivel de jefaturas y gerencias no baja a las

bases.

- **No hay un mecanismo establecido para bajar la estrategia.**
- La generación de **rumores es alta.**
- Información confidencial se filtra con facilidad.

Desventajas:

- **Demora y erros** en la toma de decisiones.
- **Pérdida de oportunidades.**
- Pérdida de fidelidad en la comunicación (el mensaje no llega claro)

Ventajas:

- * Los colaboradores **se sienten más informados sobre determinados temas.**

Desventajas:

- * No hay un mensaje estructurado de lo que debemos comunicar a nuestros equipos.
- * Falta información de muchos otros temas. En eso la gente se siente incomunicada.

Ventajas:

- * La gente sabe lo que está sucediendo, en parte se siente comunicada.
- * Los medios que existen como Pronoticias han reforzado el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Desventajas:

- * Falta llegar a todo el universo con los medios.
- * No son oportunos. La comunicación llega atrasada (en todos los procesos pasa lo mismo, no se comunica a tiempo).
- * La comunicación no se anticipa a los momentos.

Ventajas:

- * La gente se puede comunicar y dar a conocer su punto de vista.

Desventajas:

- * Los medios están diseñados para llegar a públicos específicos. Por ejemplo, Pronoticias está dirigido solo para operativos.
- * Faltan reuniones formales a nivel de jefaturas que permita bajar información

Ventajas:

* La compañía invierte esfuerzo en mejorar la comunicación.

Desventajas:

* Existen medios de comunicación que no son bien utilizados como el intranet.

* La efectividad de los medios no es buena

Ventajas:

* Se conoce más acerca de lo que sucede en la empresa.

Desventajas:

* No se comunica debidamente.

* Necesitamos más información.

Desventajas:

* No existen mecanismos de retroalimentación.

Ventajas:

* La implementación de las pantallas como carteleras y el uso correcto de los correos electrónicos.

Ventajas:

* Siento que los valores y la filosofía de la empresa son bien conocidos y manejados.

Desventajas:

* Todavía se debe asignar tiempos cortos y precisos para difundir información diferente a la del día a día.

4. ¿Cuáles son los mecanismos de Comunicación Interna que, según su criterio, deben permanecer, deben cambiar o deben ser modificados en la compañía?

Los medios digitales pueden ser una buena alternativa porque da la posibilidad de comunicar mejor, por ejemplo, el Facebook pero no hay dinamismo con los colaboradores.

Recuperar las reuniones ejecutivas que se realizaban anteriormente con frecuencia es otra opción, esos espacios eran muy valiosos para obtener información.

Fortalecer la comunicación cara a cara, crear más espacios de diálogo personal. Los medios de comunicación deben ser redefinidos. En Pronoticias debe difundirse información corporativa (metas, proyecciones, mensajes clave de los objetivos para determinados proyectos o etapas). El Correo debe ser para todos y complementado con reuniones para desarrollar el tema.

Pronoticias debe cambiar porque se difunde información mundana y solo propaganda de la empresa eso ha hecho que pierda credibilidad. Por ejemplo, las personas del campo no celebran los cumpleaños sino solo los santos. Pronoticias debe ser un canal para informar temas de estrategia, mensajes del presidente, rumbo de la compañía. Las carteleras digitales deben masificarse.

Todos los que existen están bien, me parecen que cumplen el rol de informar solo cosas administrativas. Pero, también **se necesitan otros procesos acorde a una estrategia de comunicación.**

Mantener Pronoticias pero revisar secciones. Por ejemplo: incluir lanzamientos de nuevos productos. Aumentar carteleras digitales.

Solo **1.200 personas tienen acceso a computador de los 7.527** colaboradores. Hay que explorar otros medios. Los medios virtuales/**digitales son una opción.**
Mantener Pronoticias y carteleras.
Intranet hay que explorarla más.
Incorporar redes sociales.

Falta impulsar medios digitales como Twitter (titular de la noticia) para que los que quieren busquen más información en Pronoticias.

Pronoticias: **Mantenerlo** (es el medio más masivo, llega a operativos). **Mejorar contenidos y atarlos a una estrategia de comunicación.**

Correos: **Mejorar, segmentar el envío según el tipo de información para no saturar.**

Crear nuevos canales: Una plataforma virtual, kioskos con internet para acceder a los correos electrónicos. Crear reuniones para bajar la estrategia con

procedimientos claros.

Intranet: No está siendo bien utilizada. No es amigable.

Deben **permanecer**:

- **Comités**: Para bajar la estrategia y se deben **replicar**. Aplicar una metodología.

Se deben crear:

- Reuniones con metodologías para hablar de resultados, avances, proyectos.

Sustituir:

- Las **reuniones** que hacen para todo, las no programadas, y en la que invitan a personas que no tienen la capacidad de decisión.

* **Mantener los medios escritos. Pronoticias** es el más adecuado para llegar a todos.

* **Crear un canal visual** más dinámico con el mensaje del presidente.

* **Mejorar el correo**, hay que migrar a otras alternativas tipo blog.

* **Permanecer** todos. Cada uno cumple con un objetivo deseado. La cartelera está para lo más urgente y llega mucho a los trabajadores.

* Se debería desarrollar **más alternativas digitales**.

* Personalizar más la comunicación, por ejemplo, enviar **msn de texto** a celular con autorización.

* El **correo electrónico** es el mejor medio de comunicación porque permite obtener información **clara y precisa**.

* Los otros medios son buenos porque están dirigidos a nivel operativos y la información que se envía es la correcta.

* Es necesario evaluar los medios para conocer cuales no son eficientes.

* Las **pantallas** son una herramienta positiva y bien utilizada. Se podrían implementar videos o diseños que ayuden a llamar más la atención de los colaboradores.

* **Pronoticias** es un medio de comunicación con buen contenido pero representa desperdicio de papel. Podría ser reemplazado por otra herramienta.

* Propone un **Portal** que podría transmitir información a todos los niveles, sin

<p>importar el cargo. Es portal estaría dirigido para público interno y externo (proveedores, clientes, etc.)</p>
<p>* Hay que ponerles más creatividad a los medios de comunicación. Renovarlos.</p>
<p>* Comunicación más sencilla * Hay que customizar la medios * Revisar el tipo de información</p>
<p>* Se debe aprovechar a la Comunicación Interna para contar cómo vamos: resultados vs. Objetivos. * Se necesita hacer merchandising de la marca entre los colaboradores. * Reducir la cantidad de correos electrónicos.</p>
<p>* Las herramientas utilizadas actualmente están bien, sobre todo el anexo de Pronoticias, pero se debería mejorar el mecanismo de informar voz a voz.</p>
<p>* Se debe seguir comunicando los valores que se practican. * Se debe cambiar la tecnología porque hay muchas personas a las cuales es difícil comunicar. Por ejemplo, dar un computador al responsable de cada granja para que acceda a toda la información. Poner más "dosis emocionales" en la información.</p>

<p>5. ¿Qué criterio le merece el hecho de que la jefatura de Comunicación Interna esté dentro del área de Desarrollo Organizacional? ¿La reubicaría?</p>
<p>Desconoce la existencia de un área de comunicación especializada. Opinión: Cada área debe tener su especificidad, es decir, comunicación debe ser un área autónoma, fuera de DO para tener mayor campo de acción. Debe existir un gerente de comunicación.</p>
<p>No se ven esfuerzos para mejorar la comunicación. Depende del enfoque, sí se va a difundir temas de políticas y procedimientos puede estar en cualquier área. Su reubicación debe ser justificada: costo/beneficio porque implicaría más gastos siempre y cuando vaya a abordar integralmente la comunicación de toda la empresa.</p>

Si sale de DO se debe valorar varios aspectos: a quién reportará, si entorpecerá los procesos de decisión, implicará más tiempo de dedicación a presidencia, aprobación de documentos.

Valorar costos.

El área **no es muy visible**.

No la reubicaría, así se maneja en otras empresas grandes y funciona.

El problema es que **es un área de no tiene un norte, una estrategia o un plan**, sino más bien **es reactiva y no proactiva**, comunica cosas administrativas.

Sí la reubicaría porque DO se dedica exclusivamente a temas de esa área.

La **reubicaría al área de Relaciones Institucionales**. Presidencia tiene otras prioridades.

Necesidad de definir bien los alcances.

El área fue creada por DO a partir del miedo a la creación de sindicatos.

La reubicaría si es una decisión de negocio.

No tiene que estar dentro de DO, ni de ninguna área.

Debe estar debajo de la Presidencia Ejecutiva.

No debe estar en D.O.

Puede ser que no se sesgue si va a otra dirección.

Los líderes tienen otra responsabilidad sobre el equipo, hay más claridad de los objetivos, hay mayor confianza y compromiso.

Debe salir de D.O para que funciones de manera estratégica. Para que tenga reporte directo con la Presidencia Ejecutiva.

Debe salir de D.O porque solo se comunican temas relacionados a esa área y no de todos los negocios.

Está bien dentro de D.O. Lo que falta es que el área trabaje para que la compañía logre entender la importancia de la comunicación y elaborar una estrategia.

* Debe salir de D.O porque esa área maneja talento humano.

* Debería estar **dentro de Mercadeo o Marketing** porque tiene más conocimiento y experiencia en comunicación.

<ul style="list-style-type: none"> * D.O. maneja de manera adecuada la comunicación interna de la empresa. * La información transmitida es la adecuada. * No hace falta crear un área solo para comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> * Desde la importancia que tiene la comunicación, debería tener mayor protagonismo dentro de la compañía. * Sería importante ver a la comunicación como un tema integral y asignarle un área que maneje tanta comunicación interna como externa.
<ul style="list-style-type: none"> * Es natural que la Comunicación esté en D.O. si se trata de un tema interno. * No unir a la Comunicación Interna con la Externa porque atienden a públicos distintos.
<ul style="list-style-type: none"> * Hay que reubicarla
<ul style="list-style-type: none"> * El área la dejaría como está. Solo hay que modernizarla en cuanto a al tipo de mensajes e información que brinda.
<ul style="list-style-type: none"> * Es correcto que la Comunicación Interna esté manejada por D.O. pero falta una política sobre qué comunicar. Hay temas que deberían comunicar los ejecutivos y otros que deberían comunicar los líderes. * Comunicación Interna está identificada con Mauricio Padilla, no con un equipo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> * El área de Comunicación Interna en D.O. ha funcionado bien. También calzaría en Marketing.
<p>6. ¿Cree usted que en Pronaca existe conexión de los negocios y de los centros de operación con la jefatura de Comunicación Interna? ¿Qué se puede hacer para mejorar la relación?</p>
<p>No existe coordinación de las áreas con comunicación. Esto se refleja en que la mayoría de información que se comunica a través de los canales que existen tiene que ver con información de DO, como temas de personal: ingresos, salidas, cumpleaños.</p>
<p>No hay coordinación. Sólo se difunde información de DO, lo que tiene que ver con ingresos y salidas de personal.</p>
<p>No hay coordinación.</p>
<p>Existe poca coordinación. El problema es que el área de comunicación no busca, sino espera el envío de información si es que hay.</p>

<p>No hay una relación formal. Hay la necesidad de construir un plan. Qué se quiera comunicar.</p>
<p>Debe haber una dirección estratégica y eso haría que la conexión mejore. La gestión necesita empoderamiento.</p>
<p>Sí hay relación. El negocio interactúa con mercado y estas de un negocio a otro. No se sabe qué está pasando, hay inquietudes del consumidor. NO ESTÁ CLARO</p>
<p>La relación no es buena ni mala. Hay temor de los directores de ir a los centros de operación.</p>
<p>No existe coordinación porque al estar dirigido por D.O existe la idea de que el área de comunicación sirve para comunicar temas de personal. Poco a poco se ha logrado que otras áreas toquen la puerta del área, pero comunicación no es proactiva en eso.</p>
<p>Eventualmente hay relación cuando hay un tema que el área quiere comunicar. Pero el área de comunicación no es proactiva.</p>
<p>NO. Eso se refleja en que no hay mucha información de todas las áreas. Si a veces fluye algo es porque las áreas pedimos, pero comunicación no es proactiva.</p>
<p>Muy poco. El área de comunicación no es proactiva. Debería visitar cada una de las áreas para generar lazos o canales de diálogo y relación.</p>
<p>* Las relaciones que existen son buenas y todos los objetivos están alineados. * D.O. conoce y sabe que información difundir según los niveles.</p>
<p>* La relación con D.O. es bueno únicamente a nivel de jefaturas. * A nivel operativo se desconoce el trabajo que D.O. realiza en el ámbito de comunicación.</p>
<p>* No completamente. Hay que establecer políticas a las que luego se les haga un seguimiento porque, caso contrario, se cumplirán al inicio y no después.</p>
<p>No creo que existe relación.</p>
<p>* No. Solo a nivel ejecutivo.</p>
<p>* Solo en ciertos círculos.</p>
<p>* No.</p>

7. ¿Cree usted que los canales de comunicación (medios) que se utilizan en la actualidad son los más idóneos para informar a los colaboradores? ¿Ha recibido retroalimentación o comentarios de parte de las personas que están a su cargo?

Se debe aprovechar más la tecnología, los medios digitales porque son más efectivos y dinámicos.

Crear canales más llamativos y originales, como un cubo de los valores de la empresa o mensajes por celular.

Tienen limitaciones (no llega a todos).

Lo digital es más atractivo, se debería aprovechar más eso.

No son los más idóneos deben tener los cambios antes mencionados. Los medios deben ser categorizados. Pronoticias más corporativo y el resto del día a día de la compañía.

Los que existen sí son los idóneos para informar el tipo de información que se está difundiendo (administrativos, de procesos), pero no son los más idóneos para bajar la estrategia

No llegamos a todos por igual.

Los **colaboradores de los galpones no saben** nada de la estrategia, ni que este año es el de la competitividad.

Cero comentarios.

Cero retroalimentaciones.

Tenemos encuestas de satisfacción, por ejemplo, el 65% está satisfecho con Pronoticias.

No. Hay demasiadas fuentes de información.

Falta **explotar más lo digital.**

No funcionan. Por ejemplo, Intranet está desactualizada y no hay capacitación.

En parte.

Se podría implementar un sistema de mensajes de texto vía celular para difundir recordatorios de ciertos temas.

Algunos no son los adecuados.

- El **correo electrónico** deja mucho que decir. **Es muy limitado (LOTUS). NO es amigable con la tecnología móvil.**

Deberían **botar a la basura el Lotus**. Además hay mucha saturación de mails.

- Sobre los contenidos, hay mucho que corregir.

Se debería explotar más lo digital.

Sí son los más idóneos porque se recoge información de todos los centros. Todos están cumpliendo con el fin de comunicar.

Los colaboradores si me han dicho en reuniones que se sienten identificados.

* Si se recibe retroalimentación

* Los medios son los adecuados ya que ayuda a pasar información según los niveles.

* Para conocer a ciencia cierta, es importante realizar una auditoría de clima laboral.

* No se recibe retroalimentación de colaboradores a nivel operativo.

* La comunicación se da únicamente cuando se presenta una necesidad puntual.

* Los canales son buenos pero podrían ser mejorados a través de la implementación de canales digitales.

* Sabe que en las carteleras digitales la gente se siente reflejada.

* Pronoticias es muy extensa, debería publicarse con más frecuencia, tiene información caduca.

* Los canales han ayudado a conocer a la compañía y los centros de operación.

* Los monitores son valiosos/clasificados (espacio pequeño)

* Información que genere valor.

* Los canales no llaman la atención.

* No existe tiempo para revisar los medios debido a la carga de trabajo.

* Se debería simplificar la información (pastillas informativas).

* Se ha escuchado quejas porque la gente no está enterada de qué sucede a nivel estratégico.

* Son adecuados, sobre todo las carteleras digitales y las carteleras físicas que suelen ser consultadas.

* Al menos una vez al año hay que reunirse con los equipos e pleno para enfrentar reclamos o situaciones que pueden generar conflicto.

* Se les da uso pero no tienen éxito. Deben llegar de forma más clara y ser más creativos. No se han innovado en los últimos años.

8. ¿Considera que el tipo de información y los mensajes son de interés de los colaboradores de Pronaca? ¿Les ayudan fortalecer el sentido de pertenencia hacia la compañía?

Los contenidos que se difunden no son suficientes.

Falta información de la estrategia de la compañía.

No generan sentido de pertenencia con la empresa porque no se sabe a dónde va.

No invitan a los colaboradores, son muy fríos, no son llamativos.

No generan interés, la mayor parte de la comunicación es información 'basura'.

No refleja a los empleados.

No es efectiva para generar pertenencia.

Los contenidos son insuficientes.

Son tipo propaganda y no dan valor, más bien quitan credibilidad.

No hay retroalimentación.

Sí son de interés porque se trata de información de cambios organizacionales, administrativos.

Los colaboradores sí leen.

No, hay que matizarlos. Hay quejas de que no lo reciben todos.

Se deben redefinir los equipos de envío, segmentar CIMA.

Los mensajes sí están customizados, lo ven como si agrega valor a ciertos líderes.

No está claro cómo captan el interés de cuántos leen?

Se **debería dividir en capítulos, titulares, hablar más de la esencia de la compañía, customizada**. Temas de nutrición, nuevos desarrollos, lanzamientos internos.

No hay un plan estratégico.

Sí ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia.

<p>No. Falta temas relacionados a: valores, propósito y principios (desarrollo de casos).</p> <p>Falta hablar más con la gente.</p> <p>Cada toma de decisiones</p> <p>Canales de doble vía - necesitan más medios de participación.</p> <p>No hay mecanismos para quejarse / Comité de ética o línea ética.</p>
<p>Si se identifican porque se difunden temas corporativos, eventos, aniversarios.</p>
<p>Sí son de interés, pero falta comunicar más temas.</p>
<p>* Sí y no.</p> <p>* Hay demasiadas fotos y pleitesías a la familia fundadora de la empresa. Eso no causa sentido de pertenencia a los colaboradores, más bien hacen ver lejana a la compañía.</p> <p>* Uno no se siente parte de.</p>
<p>Sí porque se ha tratado de incluir temas de todos los centros de operación.</p> <p>En el caso de Santo Domingo si hay noticias.</p>
<p>* No lo conoce. Afirma que a pesar de ser importante, no se ha tomado el tiempo de preguntarles a sus colaboradores el interés que tienen por los medios de comunicación interna.</p> <p>* Es importante que se realice una auditoría para conocer estos temas.</p>
<p>* Los mensajes sí son de interés de los colaboradores.</p> <p>* Los colaboradores, en su mayoría, están bien informados.</p>
<p>* Se les podría decir más. Mientras más conozco a la compañía y sus objetivos, más llego a la meta.</p> <p>* Lo que falta saber es cuánto de la información llega a los niveles jerárquicos más bajos.</p>
<p>* Cumpleaños no les gusta</p>
<p>* La información que falta es aquella derivada de la interacción entre las líneas de negocio.</p> <p>* Es difícil integrar a 7 mil personas. A veces hay esfuerzos excesivos pero no se logra hacer partícipes a todos.</p>
<p>* Hay que aprovechar de mejor manera los medios de comunicación, como las carteleras digitales, para hablar de la historia de la compañía y sus logros.</p>

* Sí pero falta carga emotiva.

9. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación cara a cara dentro de una compañía como Pronaca? ¿Estaría dispuesto a formalizar encuentros presenciales con los grupos que tiene a cargo?

Es más enriquecedora porque en esos espacios existe la posibilidad de identificar a las cabezas de las áreas dando un mismo mensaje.

Verlos y escucharlos directamente genera más confianza y sentido de trabajo en equipo.

Es muy importante para informar hacia dónde vamos, aclarar inquietudes.

Es importante, sobre todo, para **difundir temas complejos que merecen explicación**. Sin embargo, reuniones **para todo no justifica**, pues implica dedicación de tiempo y existen muchos niveles para bajar la información.

Es vital sobre todo para temas corporativos vinculados a la bajada de la estrategia. Es necesario mecanismos sistematizados de reuniones para desplegar la información. Depende de la complejidad.

Hay muy **poca comunicación cara a cara con el presidente** de la compañía con el equipo.

Sí estaría dispuesto a realizar reuniones.

Encuentros presenciales son una magnífica oportunidad para crear cultura. La gente está feliz al ver a sus líderes.

Rotar los líderes ejecutivos.

Quincenalmente, salir más de las oficinas. Poner en valoración.

Es esencia. No es lo mismo que te cuenten a que te digan directamente, hay retroalimentación.

Por el momento lo único formal de este tipo de comunicación son los comités primarios, pero solo entre gerentes.

Es la más importante pero la menos formal. Es más rápida, más completa, más sugestiva.

* La comunicación personal no tiene reemplazo, más si lo realiza el primero a bordo.

Eso ayuda a **construir una credibilidad** de la presidencia ejecutiva, que en la actualidad carece de ese valor.

Es importante para trabajar en temas de confianza.

* La confianza se gana cara a cara, eso le da mucho valor.

* Hay que formalizar encuentros para que la gente se sienta bien.

* Preguntar y crear cercanía con los colaboradores es importante.

* Trato de realizar reuniones periódicas con mis colaboradores.

* Es muy importante e irremplazable ya que la comunicación interpersonal transmite calidez.

* Ayuda a crear apertura en el trabajo.

* La comunicación corporativa apoya la comunicación personal.

* Estaría dispuesto a organizar su agenda de trabajo para tener mayor acercamiento con los colaboradores.

* Es fundamental.

* El presidente debería buscar espacios para interactuar.

* La comunicación cara a cara se desarrolla poco en Pronaca.

* Para la organización de los ejecutivos.

* Es importante pero es complejo alcanzar a los 7 mil colaboradores a través de este mecanismo.

* Los jefes directos deberían establecer esta acción.

* Es esencial. Pronaca se esfuerza por estar cerca aunque somos tantos colaboradores. Pero el número de personas no es el problema sino el tiempo que se le está dedicando a la comunicación.

* Debemos tomar el ejemplo del Gobierno que comunica bien y a todo un país.

* Mucha. En la oficina regional tenemos reuniones permanentes sobre el clima laboral o para celebrar cumpleaños... Se reúnen unas 40 personas.

10. ¿Cómo ayudaría usted a mejorar los procesos de Comunicación Interna en Pronaca?

Facilitando la información, pero no envío de textos procesados para publicación.

Continuando con la aplicación de reuniones formales con el equipo de trabajo para informar las decisiones corporativas.

Comprometiéndome a **capacitarme**, buscar que otros lo hagan, instaurando la disciplina.

Dar **tiempo**.

Aportar a la estrategia (no a diseñarla)

Acudir a **reuniones**

Todos podemos ayudar si conocemos **qué comunicar, para qué**.

Se necesitan voceros de los lineamientos de la comunicación.

Revisar el lineamiento para producir una buena comunicación. Evidencian el propósito en la planeación estratégica.

Contribución clara, apoyando el proceso.

Crear más canales / Apoyar la creación de un call center

Partir de un diagnóstico como lo estamos haciendo para trabajar en mejorar los procesos de comunicación.

Promover un plan estratégico de comunicación.

Marcando pautas, metodologías (al equipo de trabajo) para mantener reuniones de subida o de bajada de información.

* Sí estaría dispuesto a ofrecer más información financiera. Pero para que sea difundida en términos generales.

* Participar como fuente de información.

* Mantener reuniones para comunicar.

Aprovechar mucho las reuniones informales. El antes y después de las reuniones formales para generar ambiente de confianza de camaradería.

* Dando importancia a la comunicación

*Aplicando técnicas como reuniones informales con mis colaboradores. Este trabajo puede generar impacto en otras áreas para lograr una estandarización y de esta forma crear cultura.

<p>* A través de reuniones periódicas con los colaboradores</p> <p>* Brindaría mayor información sobre el trabajo del área que lidera.</p>
<p>* Total predisposición para impulsar la comunicación cara a cara. Podría participar de una gira semestral de ejecutivos a los diferentes centros.</p>
<p>Independizar D.O</p>
<p>* Podría delegar a una persona para que entregue información sobre el área.</p>
<p>* Siendo más participativo y cercano en la nueva unidad de negocio de la que estoy a cargo.</p>
<p>* Ayudando a transmitir más transparencia en la información. De momento ya se cuenta a la gente si se cumplieron las metas y se les agradece por ello.</p>

<p>11. ¿Qué estaría dispuesto a hacer para mejorar la comunicación que mantiene con los grupos de trabajo de los cuales es responsable?</p>
<p>Participar en espacios de diálogo para informar la gestión del área.</p>
<p>Aprobar que una persona del equipo se encargue de ser el nexo para coordinar los temas que se deben comunicar del área con comunicación. Le permitiría que dedique ciertas horas a esa tarea.</p>
<p>Asignar recursos y tiempo</p> <p>Permitir que un colaborador del equipo se encargue de temas de comunicación (justificando objetivos y metas)</p>
<p>Aplicar reuniones para bajar la estrategia. Comunicar la estrategia del año.</p> <p>Permitir que un miembro de mi equipo sea un facilitador o líder de comunicación.</p>
<p>Mantener reuniones permanentes.</p>
<p>Aportando en el lineamiento de la estrategia, manteniendo reuniones mensuales con el equipo para revisar los avances.</p> <p>En D0 hay 4 niveles, hay que bajar la información lo más rápido posible.</p>
<p>Cristian tiene reuniones con el equipo individual por mes, con sus equipos cada dos meses.</p> <p>CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Estaba en la respuesta 13 que no tiene nada que ver con el tema)</p>

Aportar con conocimientos, aportar en hacer los cambios.
Otorgar poder de decisión (ya lo hago) a mi equipo de trabajo para no trabar los temas.
* Realizar reuniones cada dos meses si es posible para comunicar la estrategia.
Fomentar reuniones con el objetivo de acercarse a los colaboradores.
* Implementar herramientas de comunicación en plantas que es algo que falta. * Hacer énfasis al trabajo en equipo, ayudar al crecimiento y formación de líderes. * A nivel de gerencia, enseñar a ser gerente, a escuchar e interiorizar el mensaje para luego transmitirlo.
* Estaría dispuesto a colaborar en el caso que se busque implementar el Portal de comunicación que propone. * Crear más espacios para tratar temas personales y generar mayor cercanía con los colaboradores. * Abrir espacios de conversación y retroalimentación no solo con los colaboradores directos sino también los indirectos (nivel operativo). * Acercamiento a plantas regionales. * Generar espacios para que otras áreas conozcan el trabajo que se realiza en tecnología e información-
* Reforzar el sistema de voluntariado para encontrar la interacción y el mayor conocimiento entre las diferentes áreas.
*Visitarlos más *Estudiar cómo va a llegar más la comunicación
* Normalmente me reúno de manera permanente con mi equipo, hacemos almuerzos o cenas de camaradería. * Podríamos participar de campeonatos de fútbol o tenis...
* Mantener las reuniones/encuentros frecuentes con el equipo de trabajo y visitar al menos una vez al año a los equipos indirectos.
* Reforzar la difusión de información en cascada y afianzar el contacto con los líderes para controlar que la información ha llegado.

12. ¿Qué le dice la siguiente frase: “Un colaborador bien informado es un colaborador productivo”?

No depende solo de la información sino de otros aspectos como las condiciones físicas para la ejecución de las labores, la seguridad, entre otros.

Es correcto porque se alinea con la estrategia.

Sí porque el colaborador se compromete más con el trabajo en la medida en que conoce los temas de la empresa, se siente parte de y le hace sentir importante.

Sí, porque la comunicación genera comprometimiento con la empresa.

100% de acuerdo. Sabe a dónde remar.

Es lógico, totalmente de acuerdo.

a. La estrategia matizada. ¿Cómo cada uno puede materializar la estrategia?

b. El ladrillo para el catedral.

Sí, pero también depende de otros factores.

Sí es cierto.

No siempre. Depende.

* La información es lo más importante

* Un colaborar debe estar **alineado a los objetivos de la compañía** para saber cómo empujar para que todos en la compañía caminen en el mismo sentido.

* Totalmente de acuerdo: para el que no sabe a dónde va, todo camino es bueno.

*Que están debidamente informados

* Estoy de acuerdo. A la gente hay que hacerla partícipe de los objetivos y los resultados.

* Es verdad. Un colaborador debe manejar información oficial porque, sino, la buscará de cualquier manera y la gente se desgasta.

* El colaborador informado es el que conoce la realidad. Las reuniones directas, por ejemplo, elevan el compromiso para elevar los volúmenes de producción.

13. ¿Qué tipo de contenidos informativos cree usted que deberían ser compartidos con los colaboradores?

Visión, metas, proyecciones, valorar los datos 'reservados' del área de finanzas que sí podrían ser difundidos.

Información de las decisiones corporativas tomadas. Metas. Objetivos. Resultados.

Se debe difundir **información de orden corporativo a nivel de decisiones, estrategias, objetivos, procedimientos, políticas en un tipo de medio.** Además **información del día a día de la compañía en otro.** Estos dos tipos de información deben ser canalizados por diferentes tipos de medios. El Pronoticias y las reuniones ejecutivas deben ser para lo primero, y para lo segundo el resto de procesos.

Hay mucha **información reservada, se debe bajar de manera general.**

La **estrategia** matizada, **hitos, cambios organizacionales, políticas corporativas.**

Información relacionada a dónde está yendo el barco y acerca del papel que cada uno juega en la ruta.

Cifras de avances de la compañía.

Lo que falta comunicar:

- * Decisiones de la compañía.
- * Historias de heroísmo de los colaboradores de la compañía (del trabajo diario).
- * Hacer la comunicación **más humana, más atractiva.**

* No comunicar mentiras. **Hay miles de comunicaciones que son abiertas mentiras** que difunde D.O.

* **Diversificar la información.**

* Conformar un **consejo editorial** que defina lineamientos (**no propaganda** de la compañía).

* Con el Gobierno actual **no conviene informar abiertamente** cifras financieras de la compañía porque nos caen los buitres, pero **si se pueden comunicar de manera general, buscando la manera de no revelar muchos datos,** hablar en porcentajes.

* Difundir los **valores** de la compañía.

<p>* La estrategia en términos digeribles.</p> <p>* Avances de la estrategia.</p>
<p>* Difundir cambios de personal de todos los cargos, no solo de los altos, sino también de los más básicos.</p> <p>* Dar más espacios a todo el universo.</p>
<p>* Es bueno transmitir información, siempre y cuando sea verificada.</p> <p>* La información debe ser transmitida por niveles y a través de diferentes medios y herramientas.</p>
<p>* Comunicar de manera segmentada es importante</p>
<p>* Es difícil marcar barreras. Al final todos se enteran de todo y, a veces, mal. Solo hay que tener prudencia en la difusión.</p>
<p>* Nuevos productos</p>
<p>* Hablar sobre actividades que se hacen con el consumidor. Ahora no hay información sobre lanzamientos.</p>
<p>* Se debería comunicar la estrategia del negocio: decir qué hemos hecho y a dónde vamos. Hablar de nuestras oportunidades de negocio y de la competitividad.</p>
<p>* No creo que haya más temas pero sí compartir de mejor manera lo que ha existe.</p>

<p>14. ¿Considera que mantener una comunicación escrita desde la compañía hacia los colaboradores es sostenible en el tiempo y rentable?</p>
<p>Sí es necesario, pero se debe propender a que se registre vía digital y no impreso porque existe mucha generación de basura/papel en la compañía.</p>
<p>No es rentable. No se entiende. No me gustan los correos. Generan confusión.</p>
<p>Es importante para tener registro de la información cuando se necesite que se recuerde y no se refute, como decisiones, procedimientos y políticas.</p> <p>Por ejemplo, yo aplico informes de reporte diarios con las jefaturas a mi cargo, cada uno me reporta las novedades importantes y así me mantengo informado de lo que pasa en las bases y, a su vez, yo informo lo relevante a las gerencias</p>

<p>superiores.</p> <p>Pero a veces no es suficiente, se necesitan mantener reuniones para explicar cara a cara.</p>
<p>La comunicación escrita es necesaria en algunos casos, pero también es importante que se complemente con reuniones. Depende del tema sí es rentable (ahorra recursos), por ejemplo, un comunicado para informar un cambio organizacional es suficiente. Pero si se trata de bajar la estrategia es necesario reuniones y eso también es rentable.</p>
<p>Sería una maravilla eliminarlo. Revista digital es lo mejor.</p>
<p>Si existen 6.300 colaboradores, vamos pasar OL, va a perder peso, va a ser residual.</p>
<p>Se debe usar la conectividad.</p> <p>Utilizar los recursos de manera más creativa.</p> <p>Ayudar al clima laboral.</p>
<p>No se mantiene en el mundo.</p> <p>Aplicación para los ipad (de recetas)</p>
<p>Si es importante mantenerla, pero también se debe complementarla.</p>
<p>* Se debería buscar otras alternativas para no imprimir mucho papel.</p> <p>* Se debería prescindir de tanto mail (con miles de copias a todo el mundo) para discutir un tema y promover las llamadas telefónicas directas.</p>
<p>Se imprime mucho papel. Hay muchas visitas de diferentes áreas.</p>
<p>Sí. Sirve como documentación de respaldo. Aunque por el tema ambiental, sería mejor explotar más lo digital.</p>
<p>* El objetivo de la comunicación es llegar a todos los colaboradores, por lo que no debe ser vista como rentable, sino más bien como una obligación de la empresa.</p>
<p>* No es sostenible ni rentable, por lo que la propuesta de un portal Web es más sostenible.</p> <p>* Propone in Facebook interno que se maneje bajo parámetros de trabajo.</p>
<p>* En lo absoluto. Los medios audiovisuales son mejores que los impresos.</p>

<p>*Sí debe mantenerse y es rentable.</p> <p>* Se debe incluir la filosofía corporativa, plan del año.</p> <p>* El líder debe verse con su equipo.</p>
<p>* No mucho pero establecer una comunicación cara a cara de manera permanente es difícil por lo grande que es la compañía y porque no hay infraestructura.</p> <p>* Los jefes inmediatos deberían ser responsables de comunicarse cara a cara.</p>
<p>* No. Se debe hacer reuniones para presentar los resultados y compartir también temas informales.</p>
<p>* La presencia física es necesaria y los directores pudieran ser delegados para suplir la ausencia, por ejemplo, de los dueños.</p>

<p>15. Como colaborador de Pronaca, ¿usted siente interés por la información transmitida en los medios de comunicación? ¿Se siente identificado con ésta?</p>
<p>A veces, depende de la información, en general no son temas que inviten a leer.</p>
<p>A veces leo, pero no me genera interés.</p> <p>No genera identificación porque la mayoría de información emitida es de carácter coercitivo, no de decisiones o mensajes corporativos.</p>
<p>No me interesa.</p> <p>No me identifico me molesta.</p>
<p>Sí me generan interés, sí los leo. Está bien para lo que fueron creados.</p>
<p>En parte sí y en parte no. Se está prostituyendo.</p> <p>Fotos de premiación.</p> <p>Puede ser excluyente.</p>
<p>Me siento identificado con ello, si me despierta interés.</p>
<p>No se identifica. Le gusta TQMA.</p>
<p>NO se siente identificado</p>
<p>Si me genera interés.</p>
<p>Si me genera interés, aunque no todo, depende del tema si es algo relacionado a mi.</p>
<p>No. Solo a veces. Hay mucha información de pleitesías a la familia fundadora.</p>

Sí.
* Sí, aunque no utilizo todos los medios de comunicación
* Se ve identificado y a gusto con los logros de la compañía. * El correo electrónico es el medio de comunicación que más utilizada. A los otros medios de comunicación les presta menor atención.
* A los medios les falta ser más creativos. La información es plana, por lo cual a veces no llama la atención.
Campeonato nacional de las mejores empanadas.
* No tengo interés. Hay demasiada información y poco tiempo para revisarla.
* Sí pero aún falta información sobre áreas de la compañía que no se conocen. Hay que hacer notar que Pronaca es una sola, pero con varias operaciones.
* Sí porque cada medio ofrece información distinta: Pronoticias hace un resumen del día a día, en los correos se comunica lo indispensable.

16. ¿Qué considera debe hacer el área de Comunicación Interna para mejorar sus procesos con los colaboradores?
Debe promover una comunicación más agresiva, más llamativa, más amigable.
Superar la principal debilidad que tiene que es que no es visible como área . Promover los encuentros formales presenciales. Impulsar esfuerzos más profesionales y mecanismos más adecuados.
Reforzar los procesos para que lleguen a todos los colaboradores .
Se debe crear una gerencia de cambio que trabaje en coordinación con DO bajo una estrategia de comunicación.
Tener una estrategia de comunicación. Definir procesos. Implementar una estructura que permita cumplir objetivos.
Definir claramente el propósito del área. Alinear el propósito del área a la estrategia de la compañía. Recoger lo que los colaboradores quieren. Crear espacios de participación (Nos estamos volviendo hipocondriacos)
Fijar fechas para entender esquema de VV
Hay que crear la gerencia de comunicación

Reforzar el equipo con alguien que sepa de diseño y personas especializadas en comunicación.

Necesitamos más apoyo de tecnología.

Reforzar la relación con mercadeo porque no fluye la comunicación.

* Pasar de la auditoría a acciones concretas para mejorar los procesos de comunicación.

* Establecer procesos de comunicación y una estrategia clara.

* Elaborar una estrategia de comunicación.

* Impulsar talleres de trabajo para acercarse a todas las áreas. Enseñarles cómo hacer un artículo.

* Debe analizarse si poner facilitadores o no.

* Debe anticiparse a lo que la gente quiere.

* Personalizar la comunicación según los gustos.

* Utilizar la tecnología.

* Realizar entrenamientos en técnicas de comunicación y trabajo en equipo.

* Auditoría de clima laboral

* **Innovar.** Lograr que la comunicación entre por los ojos y motive a los colaboradores.

* Esto debes estar soportado por una tecnología adecuada, por lo que estaría dispuesto a colaborar.

* Informar cosas buenas que realiza la compañía como su cultura, buen ambiente de trabajo, colaboradores amables, directivos dispuestos a lograr mejores cosas en beneficios de la compañía.

* Hacer seguimiento a las áreas para obtener información.

*36.000 recetas (concurso)

* Manejar un mejor criterio acerca de la información que se puede publicar y la que no.

* Establecer procedimientos para capturar la información desde las áreas.

* Presentar/posicionar el áreas de Comunicación Interna.

* Hacer reuniones con el área de Comunicación Interna para contarles lo que sucede en las otras áreas porque solo se les pasa la información cuando existe algo excepcional.

* Reducir el volumen de información o de tráfico, por ejemplo, en los envíos de las ofertas laborales o de las incorporaciones (una sola vez por semana).

* Hacer de los encuentros cara a cara una práctica permanente y no acudir solo cuando existen problemas.

* Transmitir información más actualizada.

* El área debe hacer un monitoreo permanente de la información que se proporciona y recibir retroalimentación. Además debe ser innovadora.