



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA GESTIÓN DE LA
IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DE PANPE ALIMENTOS CÍA.
LTDA. A PARTIR DE SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación
Corporativa.

Profesora guía

Máster María Belén Monteverde

Autora

Ana Cristina Vallejo Sosa

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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 Belén Monteverde

Máster DirCom

C.I.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ana Cristina Vallejo Sosa

C.I.: 171546503-3

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, porque ha sido el motor de vida quien me ha ayudado y ha permitido cumplir mis metas.

A mis padres, hermanos y esposo quienes han estado siempre en mis momentos de caída para darme la fortaleza y el apoyo para seguir adelante.

A mis profesores y tutora de tesis, a quienes expreso mi cariño por guiarme y sobre todo por compartir conmigo sus conocimientos para cumplir con este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto dedico a la mujer de mi vida, mi madre, quien me ha enseñado que con esfuerzos y sacrificios se logra llegar a la meta.

Y por supuesto, a mis dos ángeles del cielo que, aunque no estén físicamente han sido la mayor motivación que la vida y Dios me han podido dar.

RESUMEN

La presente investigación tiene como fin identificar las estrategias comunicacionales para la gestión de la identidad y cultura corporativa para PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., a partir de sus elementos constitutivos.

El documento está dividido en cuatro capítulos, en el primero se encontrará el desarrollo conceptual el cual está sustentado con lineamientos específicos de diferentes autores, se utilizarán especialmente referencias de Capriotti, experto en comunicación interna.

En el segundo capítulo se desarrollará el tema, en este aspecto se determinará el estado del problema a diagnosticar, seguido por la investigación que se realizó la misma que se enfoca en un análisis cualitativo y cuantitativo, los mismos que ayudaron a identificar las causas por las cuales los empleados no conocen a fondo los temas relacionados con la organización.

En el tercer capítulo se encontrarán las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de la investigación realizada, las mismas que se encuentran vinculadas a la propuesta comunicacional planteada para la empresa.

Finalmente, en el cuarto capítulo se encontrará el desarrollo de la propuesta comunicacional, el mismo que presenta mejoras y creación de herramientas comunicacionales que permitirán transmitir fácilmente la información y ayudará a los empleados a tener un conocimiento más amplio de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo.

La investigación se la realizará con la finalidad de identificar y mejorar problemáticas que están obstruyendo al buen manejo comunicacional que hay dentro de la empresa PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA.

El tema fue elegido por la importancia que existe de consolidar la fidelidad de los empleados hacia la empresa, se debe tener en cuenta que la comunicación debe ser manejada desde el interior de las organizaciones para poder crear espacios laborales que permitan al empleado sentirse a gusto e identificado con la empresa.

ABSTRACT

This research aims to identify communication strategies for managing identity and corporate culture PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA, from its constituent elements.

The document is divided into four chapters, the first conceptual development which is supported with specific guidelines will be different authors, references will be used specially Capriotti, an expert in internal communication.

In the second chapter the subject, in this respect the status of the problem is determined to diagnose, followed by research that the same that focuses on a qualitative and quantitative analysis was performed will be developed, the same that helped identify the reasons why which employees do not know in depth the issues related to the organization.

In the third chapter the conclusions and recommendations arising from the investigation, the same that are linked to the communicational proposal made for the company will be found.

Finally, in the fourth chapter you will find the development of communicational proposal, the same as presents improvements and creation of communication tools that will easily convey information and help employees to have a wider knowledge of the company and its short- long term.

The research will be carried out in order to identify and improve issues that are hindering the smooth handling communication inside the company PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA.

The theme was chosen by the importance that exists to strengthen employee loyalty to the company, it should be noted that the communication should be handled from within organizations to create work spaces that allow the employee to feel comfortable and identified with the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Comunicación.....	3
1.2 Comunicación corporativa.....	7
1.3 Comunicación Interna	13
1.4 Identidad y Cultura Corporativa	19
1.5 Planificación Estratégica.....	24
CAPÍTULO II	27
DESARROLLO DEL TEMA	27
2.1 La empresa.....	27
2.2 Estado del Problema	27
2.3.1 Introducción	28
2.3.2 Públicos Internos de la Organización.....	28
2.3.3. Población de investigación.....	30
2.3.4. Manejo de la comunicación en la empresa	31
CAPÍTULO III	36
3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
CAPÍTULO IV.....	41
4.1. PROPUESTA COMUNICACIONAL.....	41
4.2. Objetivo General	41
4.3. Objetivos Específicos.....	41
4.4. Matriz Estratégica.....	42
4.5. Matriz de Acciones.....	43
4.6. Cronograma de actividades.....	48
3.6 Presupuesto.....	49
4.7. Matriz de Evaluación Estratégica	50

REFERENCIAS	53
ANEXOS	55

Tabla de Figuras

FIGURA 1. MODELO ORQUESTAL DE LA COMUNICACIÓN (COMUNICÓLOGOS, 2003).....	5
FIGURA 2. MODELO DE LAS CINCO ÍES (ANDRADE, 2005).....	15
FIGURA 3. MODELO DE LAS ÍES REFLEJADO EN LA EMPRESA (ANDRADE, 2005).....	17
FIGURA 4. ESQUEMA DETALLADO DE LAS FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO (CONSULTORES, S.F).....	25
FIGURA 5. PÚBLICOS INTERNOS (DIRECTIVOS).....	28
FIGURA 6. PÚBLICOS INTERNOS (OPERARIOS).....	29
FIGURA 7. POBLACIÓN QUE SE UTILIZARÁ PARA LA INVESTIGACIÓN.....	29
FIGURA 8. CARTELERAS ACTUALES DE PANPE ALIMENTOS CÍA LTDA.....	30

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito identificar cuáles son las estrategias comunicacionales más adecuadas para la gestión de la identidad y cultura a partir de los elementos constitutivos. Es por ello, que se establecerá una propuesta comunicacional dirigida únicamente a los empleados de la organización, siendo ellos el público objetivo de la investigación.

El desarrollo de la investigación, se realizó a partir de métodos cualitativos y cuantitativos, esto con la finalidad de conocer en qué momento las técnicas utilizadas por la empresa no están siendo efectivas. PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., cuenta con varios canales comunicacionales, los cuales han sido implementados para mejorar la calidad comunicativa que existe en la empresa.

Es por ello, que en esta investigación se resalta la importancia de saber cuál es el manejo que se les debe dar a las herramientas de comunicación para que el mensaje que se espera transmitir sea el correcto y llegue de una manera adecuada.

Siendo así, en la propuesta que se realizó para PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. se ofrece mejorar y crear nuevas herramientas comunicacionales que permitan al colaborador tener un mayor acercamiento hacia la empresa. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los canales deben estar acorde a las necesidades de los empleados, cumpliendo de esta manera el propósito de los mismos.

Los públicos internos son muy importantes dentro de la organización y eso se debe recalcar, puesto que el generar un buen clima laboral, implica que los colaboradores se sientan a gusto y su desempeño mejore. Es por ello, que las estrategias que se toman en cuenta en la propuesta buscan generar vínculos fuertes con el empleado y la organización.

PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., en la actualidad se preocupa por enviar información a sus empleados, pero se basa únicamente en temas que

benefician directamente a la empresa, más no a los empleados de la organización.

Es importante que en una empresa se mantenga espacios de retroalimentación, los mismos que ayudarán a expresar comentarios e ideas que pueden ser utilizadas a favor de la organización. Es por ello, que es indispensable tener un encargado de esta gestión, que se dedique únicamente al manejo de las herramientas y que cree espacios en los que puedan compartir los colaboradores con los directivos.

Es por esto que dentro de la propuesta se evidencia un cronograma de actividades, el mismo que será un aporte esencial para dar seguimiento a las actividades propuestas.

Para finalizar, lo importante de esta propuesta es que los empleados conozcan la filosofía corporativa y lógicamente que se sientan identificados con la cultura de la organización, se debe tomar en cuenta que la empresa debe brindarles a sus colaboradores tranquilidad y motivarles a ser buenos trabajadores y seres humanos.

Considerando que la información a transmitir no siempre es de interés de todo el público, los métodos utilizados serán los adecuados para cada sección y llamativos para poder captar la atención de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO I

DESARROLLO CONCEPTUAL

1.1 Comunicación

La comunicación es un proceso en el que se evidencia la participación entre dos o más personas, las cuales manejan la interacción desde varios puntos de vista. Por esto, se puede decir que la comunicación no sólo se enfoca en transmitir información desde un emisor a un receptor, también permite conocer las reacciones o sentimientos que tienen las personas con respecto a determinado tema, volviéndose aún más interesante.

Así, la comunicación es un proceso que posee características propias. La Escuela de Palo Alto determina al “proceso comunicativo mediante reglas que permiten el equilibrio del sistema, las cuales son; A) el principio de causalidad circular, según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; y B) el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema” (Razón y Palabra, S.F.)

Es por esto y siguiendo los parámetros que presenta la Escuela de Palo Alto, los autores Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) dicen que “es imposible no comunicar”, pues cualquier comportamiento que tienen las personas representa o emite un mensaje hacia los demás. Siendo así, ellos hacen énfasis en que a la comunicación se la determina en dos modalidades: la digital, que es lo que se dice; y la análoga, que es cómo se dice. Finalmente, los mismos autores coinciden en que “toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971, p. 5).

Es aquí donde se evidencia la importancia de mejorar la calidad de métodos comunicacionales que actualmente se presentan en las organizaciones ecuatorianas. En este caso, la panificadora PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. presenta un sistema comunicativo descendente, el mismo que no permite conocer a fondo cuáles son las necesidades personales o profesionales que tienen los colaboradores de la misma, provocando una ruptura continua en los mensajes que se emiten diariamente.

Tomando en cuenta que la comunicación es el pilar más importante para el buen funcionamiento de una empresa, se procederá a poner en práctica la teoría que presenta la Escuela de Palo Alto en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., con el fin de entender a la comunicación desde todos sus ámbitos, sin dejar de lado factores que a pesar de no ser visibles son significativos y destacan a cabalidad el porqué del comportamiento humano ante diferentes situaciones o experiencias vividas.

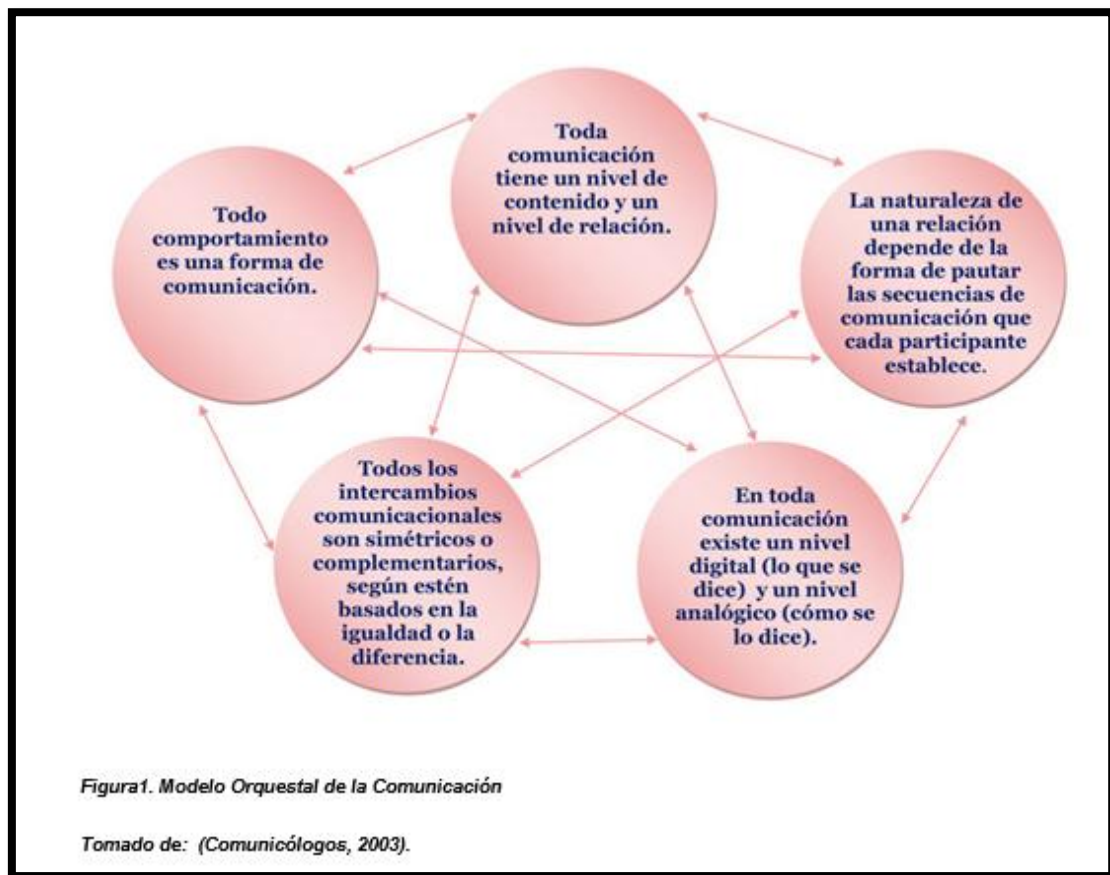
La Escuela de Palo Alto propone dentro de su teoría el “Modelo Orquestal de la Comunicación”, la cual no es una teoría matemática como la propuesta por Shannon y Weaver, sino que busca un enfoque netamente social, el cual debe ser participativo en su totalidad.

Ésta teoría, sin duda, permitirá a la empresa tener un acercamiento más profundo hacia sus públicos de interés, los mismos que se verán reflejados en la conducta y postura que ellos tomen hacia los diferentes procesos que emita la organización para un bien común.

Como dice en el portal web de Comunicólogos, la concepción de la comunicación subyacente incorpora la noción de proceso social permanente que permite la integración de diferentes modos de comportamiento como son la palabra, el gesto, la mirada, el espacio interindividual y múltiples niveles integrados entre sí.

Para Paul Watzlawick, el representante más importante de la Escuela de Palo Alto, existen cinco aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de comunicar, los mismos que se ven reflejados en la Figura 1. Watzlawick a estos

los llama axiomas, “por la condición de cumplimiento indefectible, dentro de la elaboración teórica sobre la comunicación humana” (Watzlawick, Comunicólogos , 2003)



Como se puede evidenciar en la Figura 1, todos los axiomas se interrelacionan para trabajar conjuntamente, sin embargo es importante conocer a qué se refiere cada uno de ellos para poder aplicarlos al caso de estudio.

1. **Todo comportamiento es una forma de comunicación:** sin importar el espacio o momento en el que se encuentren las personas, se estarán comunicando. El comportamiento que adquieren los seres humanos siempre busca transmitir lo que la persona siente o percibe en ese momento.
2. **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación:** cuando se emite un mensaje, lo que busca el emisor es ser

entendido por la persona que lo escucha. Sin embargo, se debe dar importancia a conocer de qué manera el emisor está captando el mensaje.

- 3. La naturaleza de una relación depende de la forma de pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece:** *el mensaje que se transmite debe tener una secuencia, esto ayudará al receptor a captar con facilidad lo que el emisor desea hacer saber y no quedarán vacíos para una libre interpretación.*
- 4. En toda comunicación existe un nivel digital (lo que se dice) y un nivel analógico (cómo se lo dice):** *centrándose desde el lugar del emisor, se debe conocer a fondo cuál es el mensaje que se va a emitir, esto ayudará a que la información transmitida sea clara para el receptor, por otro lado, es de mucha importancia conocer cómo se hará llegar el mensaje, dentro de este segundo parámetro se puede utilizar herramientas que ayuden a evidenciar o se conviertan en un apoyo visual para el mejor entendimiento del mensaje.*
- 5. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia:** *la condición en la que se encuentran tanto el emisor como el receptor es de mucha importancia, puesto que si es simétrica, se habla de personas que están dentro de un mismo nivel (social, cultural, etc.), pero si estos son complementarios produce un acoplamiento recíproco.*

(Comunicólogos, 2003).

En PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., muchos axiomas se ven afectados por la falta de conocimiento que hay por parte de los directivos hacia sus públicos internos, es por esto, que es necesario conocer a fondo cuál es el espacio en el

que se va a trabajar para utilizar estrategias comunicacionales que ayuden y aporten al mejoramiento de los procesos utilizados por la empresa.

“Según esta corriente teórica, los aciertos en la comunicación entre individuos estarán dados porque ellos se comunican en un mismo código, el cual no se ve alterado dentro del canal; porque se toma en cuenta la situación del receptor; se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación” (Comunicólogos, 2003).

Determinando la teoría y el modelo comunicacional que va a ser empleado dentro de la empresa, es importante conocer cuál es la importancia y el aporte que da la comunicación corporativa a las empresas. Es por eso, que a continuación se evidenciarán criterios de autores expertos en el tema para ser puestos en práctica al momento de ejecutar cualquier estrategia.

1.2 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa, como su nombre lo dice, es aquella disciplina que está ligada netamente a las organizaciones. En la actualidad, esta ha sido reconocida como el elemento más importante para el logro de objetivos institucionales en una empresa.

La mayoría de las empresas hacen hincapié en este tema, pues, la “Comunicación Corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los cuales la organización depende. La comunicación es interacción. La acción común es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno.” (Manucci, 2004)

Es aquí, donde se destaca la importancia de tener un departamento de Comunicación dentro de la empresa, que supervise y dirija la gestión comunicacional, ya que este no sólo vela por el bien de sus públicos internos y externos, sino que permite el fortalecimiento institucional y genera una ventaja competitiva en el mercado.

Dentro de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., no se encuentra físicamente un departamento de Comunicación, sin embargo, el mantener un clima laboral favorable les ha llevado a manejar y elaborar herramientas comunicacionales que permitan la transmisión adecuada de los mensajes que desean emitir a sus públicos, aunque estos se vean interrumpidos por diferentes distractores.

“La comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad” (Capriotti P. , 1999).

El trabajo que las empresas tienen en este aspecto es lograr que sus públicos de interés tengan experiencias positivas con la organización, generando de esta manera un sentido de pertenencia entre ambos. Siendo así, Capriotti, señala en su artículo, que la Comunicación Corporativa se constituye mediante dos manifestaciones importantes, a las cuales las denomina como “Acción Comunicativa y Conducta Corporativa”.

Dentro de la Acción Comunicativa, se detalla todo lo que la “empresa dice sobre ella misma. Es el hacer saber. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa e influir sobre la Imagen Corporativa que los públicos tienen de la compañía.” (Capriotti P. , 1999)

Por otro lado, la Conducta Corporativa viene a ser todo lo que la empresa realiza diariamente, es el “saber hacer.” Es por esto, que la conducta de la organización según el autor actúa como un conducto comunicacional, “diciendo y comunicando” la Cultura Organizacional que los identifica. Por tal motivo, “la

Conducta Corporativa es considerada como la “expresión genuina” la que hace referencia a la forma de ser de la compañía” (Capriotti P. , 1999).

La Comunicación Corporativa va más allá de lo que se puede percibir y por tal motivo es necesario establecer o mejorar las estrategias comunicacionales con las cuales cuenta la empresa, ya que las mismas llevarán a conseguir los objetivos que han sido planteados por parte de la organización.

Es por eso que, dentro de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., se debe mantener un control de las estrategias y herramientas comunicacionales que se están manejando, ya que al no hacerlo se genera desinformación ante lo que la empresa quiere dar a conocer a sus públicos.

Sin duda alguna, la buena planificación de la comunicación lleva a un desarrollo integrado de los públicos internos y externos de la organización.

Dentro de la Comunicación Corporativa, es importante recalcar y detallar la importancia que tienen sus públicos internos y externos para cumplir con los propósitos de la empresa. A continuación se detalla brevemente el rol que cumplen dentro de una institución.

Cuando se habla de Comunicación Interna se orienta directamente a los colaboradores de la organización, conocidos como público interno. “Este tipo de comunicación corporativa tiene como objetivo principal dirigir la cultura organizacional hacia la dirección deseada; o sea, hacia la concreción de los objetivos que la organización se propone. Una eficaz gestión de la comunicación interna debe alinear e involucrar a los empleados con estos objetivos, armonizar el clima de la organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de comportamientos que permita lograr los fines y finalmente, mejorar la productividad” (Lojo, 2011).

Dentro de este punto, es muy importante recalcar que la “Conducta Interna”, es un factor indispensable dentro de la empresa, ésta busca que el comportamiento de los colaboradores de la organización sea coherente y vaya de acuerdo a las políticas de la empresa. Es por esto que, Lojo (2011) señala

en su artículo "los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa," que el proceso se produce en diferentes niveles, los cuales van de acuerdo a la posición o el desempeño que cada empleado cumpla dentro de la organización.

Dentro de esta perspectiva se ubica como primer lugar a la "alta gerencia", quienes no sólo transmiten información con sus comunicaciones, sino que también con sus acciones. "Estos actos encuentran una formalización en la implementación de las políticas, las normas, los procedimientos; los cuales determinan, por ejemplo, cómo la organización promociona a sus empleados, cómo los selecciona, los capacita, evalúa su desempeño, recompensa las contribuciones y sanciona los incumplimientos. Todas ellas, acciones tendientes a establecer una adecuada satisfacción laboral que genere una evaluación positiva." (Lojo, 2011)

Por otro lado, la autora señala que otro nivel importante para el funcionamiento de la organización, son los procesos que se adoptan para conseguir el logro de los objetivos y metas de la institución. Sin duda alguna, estos métodos también llevarán a que los empleados puedan cumplir con las tareas que han sido designadas a los mismos. Dentro de este marco se puede determinar que la estructura establecida y su marco organizativo son los ejes primordiales que representan a la empresa en el ámbito en el cual ésta se encuentre involucrada.

Por otro lado, es indispensable tomar en cuenta que la "Filosofía y la Cultura Corporativa son un elemento vital para la formación de la Imagen Corporativa y son los miembros de la organización, los primeros que deben asumir un comportamiento acorde a esta Filosofía Corporativa para lograr la coherencia organizacional entre el hacer y el decir" (Lojo, 2011).

Siendo así, se debe tener presente que la Comunicación Interna implica a todos los miembros que trabajan dentro de una organización, sin importar el rol que cada uno de ellos cumpla dentro de la misma. Es por esto que, la Comunicación Interna es indispensable. Todos sus miembros deben conocer

los procesos que se llevan a cabo para convertirse en buenos transmisores de información hacia los públicos externos.

“En una organización, la comunicación interna debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que intenta transmitir. Es decir, que debe ser una comunicación transversal” (COMIN, 2008).

La comunicación es indispensable en este proceso, puesto que gracias a ella se puede llegar de una manera inmediata y eficaz hacia los stakeholders. Dentro de la empresa se debe tener en cuenta que la información que va a ser transmitida sea adecuada y oportuna, pues esto dependerá el conocimiento que los colaboradores van a tener de la misma.

“Para ello se debe lograr que todas las personas estén motivadas; y la única manera de hacerlo es mantenerlas informadas, asegurar que pueden opinar libremente, escucharlas, y ofrecerles respuestas” (COMIN, 2008).

Dentro de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., la comunicación que existe con los públicos internos no ha sido eficiente en su totalidad. Lamentablemente, esta no da paso a una retroalimentación. Esto puede generar que los colaboradores de la misma no se sientan comprometidos con la empresa y no aporten con criterios que pueden ser necesarios y válidos ante cualquier situación.

Siendo así, se puede decir que “si los grupos de interés ven que somos una organización autocrítica y que acepta también la crítica de los demás, estaremos generando transparencia y confianza en la organización” (COMIN, 2008).

La vinculación que la empresa debe tener con sus públicos internos es primordial para generar lazos estratégicos que no sólo serán para el beneficio de la empresa, sino que estos también se verán plasmados hacia sus públicos externos.

Por otro lado, está la Comunicación Externa a la cual se la denomina como “un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.” (Calero, s.f.)

Cuando se habla de públicos externos, se refiere a las personas que no forman parte interna de la organización pero que participan de ella.

“La adaptación de la organización al entorno que le posibilita su crecimiento es sustentada por la comunicación con sus públicos externos. Es muy importante la información que entra al sistema, ya que es procesada y sale transformada en productos, servicios, nuevos mensajes, etc. como respuesta organizacional para conseguir la adaptación, el equilibrio y asegurar la interdependencia” (Egidos, 2000).

Egidos, menciona la importancia que tienen los procesos tanto en lo interno como externo, ya que de esta manera se está generando y plasmando la imagen de la empresa, la cual está vinculada a “los principios, valores, concepción del mundo (entorno) y fines que la organización sostiene y desea lograr”.

Finalmente, se puede decir que la Comunicación Corporativa, se nutre de lo que son sus públicos internos y externos, los cuales trabajan de la mano para obtener el cumplimiento de los objetivos que la empresa tiene establecidos.

Sin embargo, sabiendo que la comunicación debe ser tratada desde sus públicos internos para poder ser transmitida externamente, en este trabajo se dará mayor énfasis en la necesidad de crear estrategias comunicacionales enfocadas en los colaboradores de la empresa, con el fin de generar mecanismos enfocados en la buena gestión comunicativa dentro de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA.

1.3 Comunicación Interna

Se entiende por Comunicación Interna al “conjunto de actividades efectuadas por la 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.” (Andrade, 2005)

Paul Capriotti, en su libro “La Comunicación Interna” señala que para lograr una política estable de la comunicación dentro de una organización se debe tener muy en claro cuál es el concepto de la misma, esto con el fin de acoger la verdadera filosofía de la Comunicación Interna dentro de la empresa. (Capriotti P. , 1998)

La Comunicación Interna es un proceso por el cual la empresa puede dar a conocer a sus empleados lo que hace a diario. Es de suma importancia que todos los procesos comunicacionales que se vayan a utilizar para la transmisión de mensajes hacia los empleados, sean los adecuados, esto con el fin de no “obligar” a los empleados a ser parte de una situación que no les agrada, sino de generar en ellos el interés personal de conocer más allá de lo que la empresa da a conocer.

Sin embargo, para poder hacer de la Comunicación Interna un aspecto primordial dentro de la organización, se debe tener muy en claro que los actores principales son los colaboradores de la empresa y todo lo que gira entorno a ellos. Para lograr esta meta, la compañía debe ser flexible y acoger comentarios positivos o negativos que los empleados puedan tener, esto con la finalidad de hacerles sentir que todas las opiniones o comentarios que ellos transmiten, son de mucho valor e importancia para la empresa. “De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo -es decir, la participación de las dos partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo” (Capriotti P. , 1998).

Según Capriotti, todos los colaboradores de una organización deben sentirse “miembros activos” a la hora de comunicar. Los empleados, no deben sentir que sólo la información de los directivos es la válida o a la que deben seguir, es importante que ellos a partir de la información que se aporta puedan crear sus propios criterios.

Es por esto que Capriotti, señala tres “condiciones básicas” por las que los empleados deben pasar para que sean participantes activos de la Comunicación Interna:

1. Los empleados deben confiar en lo directivos de la organización, es necesario que aparte de la relación laboral que existe, puedan mantener una retroalimentación sujeta al rol que desempeñan en la organización.
2. Los empleados deben poder tomar decisiones dentro del “nivel de responsabilidad.”
3. Los empleados deben sentir que toda la información o mensajes que ellos transmiten, serán respondidos o acogidos por parte de los Directivos, esto generará confianza por parte de los empleados hacia sus jefes.

“Una Comunicación Interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección” (Capriotti P. , 1998).

Esto sin duda ayudará a que exista “solidaridad entre los miembros de la empresa, a nivel personal y profesional, lo que permitirá que exista una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización” (Capriotti P. , 1998).

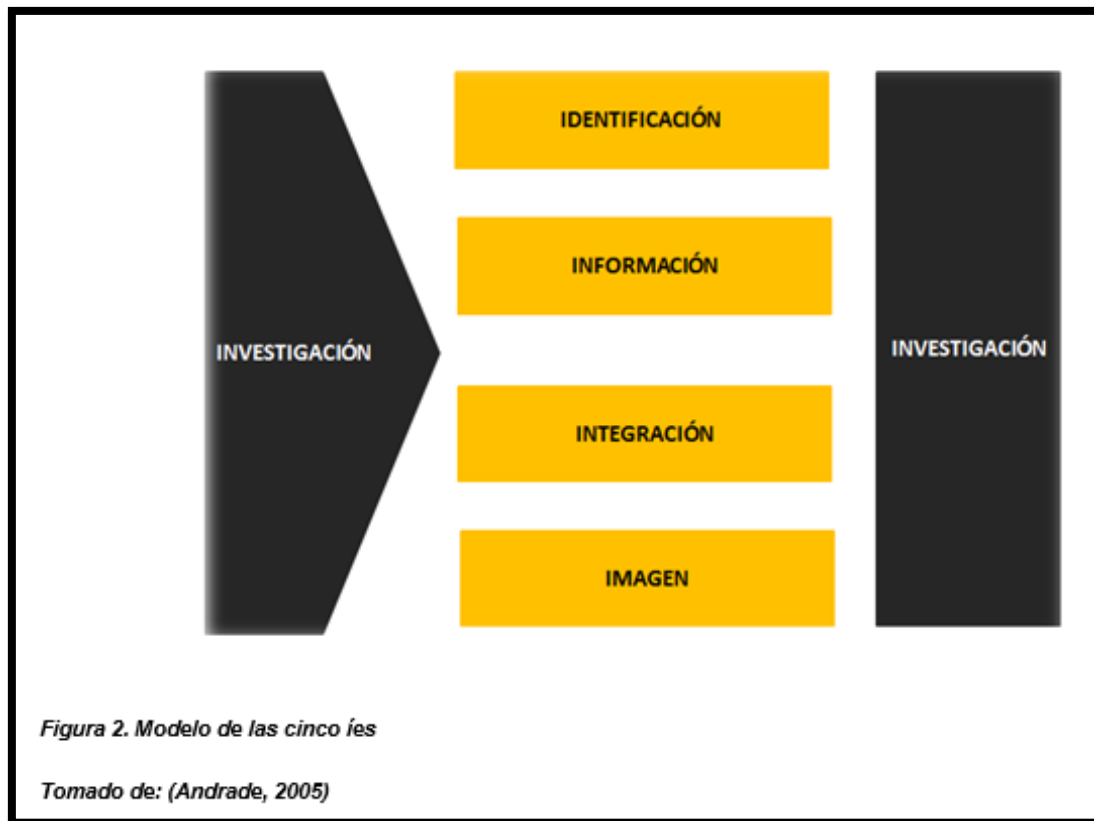
La Comunicación Interna, es un elemento muy singular dentro de la organización, es aquí donde se podrán generar alianzas con los empleados de la organización. Es por esto, que es recomendable hacer sentir bien a los

empleados, ellos deben tener presente que la identidad y cultura de la empresa deben estar alineadas a los sus creencias personales y así se generará mayor apego hacia la misma.

Según Andrade, el principal objetivo de la Comunicación Interna es contribuir a los resultados que la organización se ha puesto como meta, de esta manera se “justificaría” la existencia de la misma dentro de la empresa, consiguiendo la diferencia entre las demás organizaciones que estén dentro del mercado. “Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental” (Andrade, 2005).

Siendo así, el autor propone seguir el “Modelo de las cinco Íes”, las cuales serán el soporte de la buena gestión comunicacional de la empresa, las mismas que abarcan todos los puntos esenciales para mantener una comunicación interna favorable hacia la empresa.

Como se puede ver en la Figura 2, el modelo de las cinco íes propone lo siguiente:



Para empezar a diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa internamente, se debe buscar herramientas de investigación adecuadas, que permitan evaluar e identificar inconvenientes que afecten al proceso comunicativo. Según Andrade, el primer paso es reconocer los medios de comunicación que están siendo utilizados para emitir la información a los colaboradores, con esto se podrá saber si la información que se quiere transmitir está llegando de manera adecuada o no y si los colaboradores se sienten satisfechos al momento de recibir el mensaje.

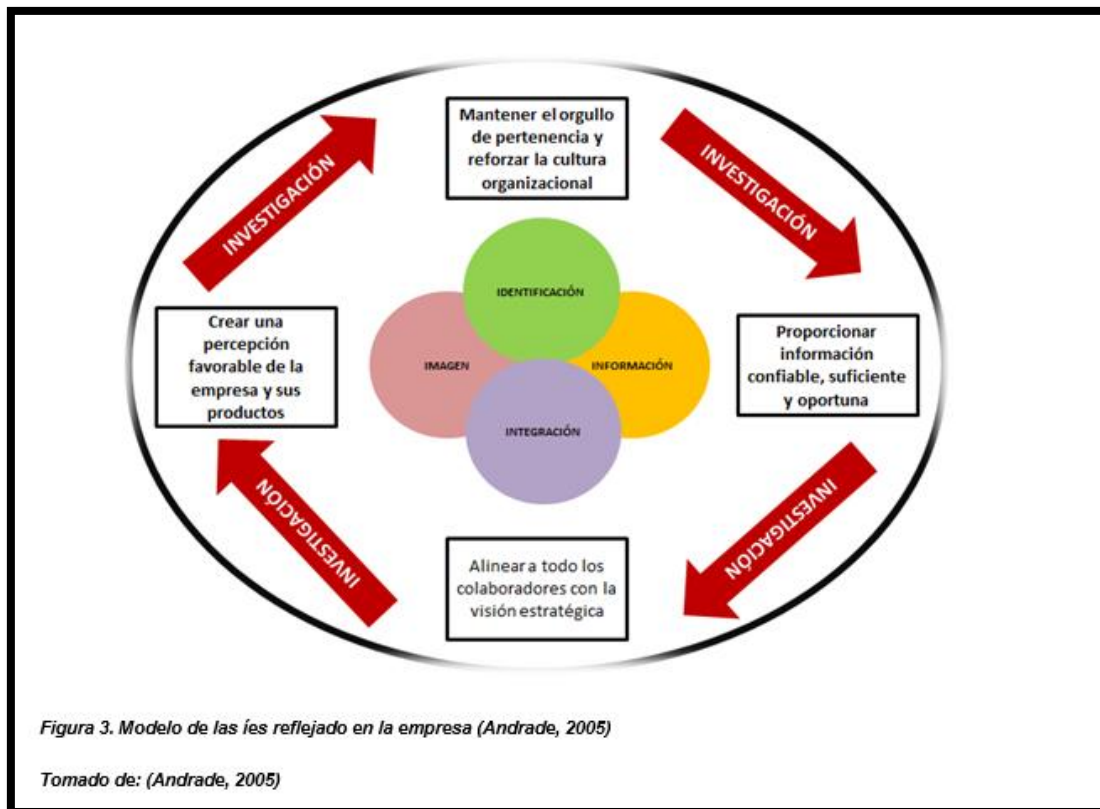
Por otro lado, está la identificación del personal hacia la empresa, se refiere al sentido de pertenencia que los empleados tienen hacia la organización. El autor destaca que para el cumplimiento de este apartado se deben difundir los elementos de la Cultura Corporativa, donde se encuentran la misión, visión y valores, los mismos que ayudarán a que los colaboradores “encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones” (Andrade, 2005).

En este aspecto, es necesario que la empresa trabaje con el fin de lograr que los empleados se vean “reflejados y representados” por la cultura que propaga la empresa. Así, será más fácil que se sientan a gusto con el trabajo que desempeñan y no lo vean nada más como una necesidad, sino que reflejen en su trabajo el gusto con el cuál lo hacen. “Estos identificadores pueden ser logos, figuras, personajes, frases, colores, sonidos u otros elementos que muchas veces se dirigen más a la emoción que a la razón” (Andrade, 2005).

Otro aspecto importante dentro del modelo es la imagen, la misma que busca que los empleados tengan una “percepción favorable” de la empresa. La manera más adecuada de llegar a esto es consolidando la información que se transmite por los herramientas comunicacionales internas, es importante que antes de emitirlos se tome en cuenta lo que se desea hacer conocer, cuál es el motivo por el que se transmitirá y por qué canal va a ser enviado.

Se debe “respaldar el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos” (Andrade, 2005).

Explicado oportunamente cada uno de los elementos del “Modelo de las Íes”, Andrade, señala que el mismo se deberá ver reflejado como se demuestra en la Figura 3:



La Comunicación Interna se ve reflejada en todos los aspectos que componen a la organización, esta lo que busca es generar experiencias positivas y significativas en sus colaboradores, basándose principalmente en los valores y principios que promueve la empresa hacia los empleados.

Se debe considerar oportuno que el desempeño de los empleados de la organización debe ser alineado a la “ética corporativa” con la que se maneja, en este aspecto está la particularidad con la que se realizan las actividades como un punto clave para el buen desempeño organizacional. Dentro de una empresa se debe promulgar el buen clima laboral, tomando en cuenta las actitudes con las que los colaboradores se desenvuelven en sus áreas de trabajo, es indispensable conocer que para el buen desarrollo empresarial y personal las personas se deben sentir a gusto en los puestos que desempeñan, ya que no sólo será una ganancia para ellos como seres humanos, sino que la empresa logrará una mejor rentabilidad.

Finalmente, el buen desarrollo de la Comunicación Interna se lo considera como un “factor clave para la competitividad”, ya que en la actualidad no todas las empresas ven a esta gestión como algo indispensable para su desarrollo y si ésta se maneja de manera adecuada la organización tendrá una ventaja insuperable, ya que los públicos internos, son considerados como los voceros oficiales de las organizaciones.

Es por esto, que en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., se establecerán estrategias comunicacionales para mejorar el funcionamiento de las herramientas con las que cuenta actualmente la empresa, esto se realizará con el fin de fortalecer los procesos de comunicación que hay dentro de la organización basada en la identidad y cultura que está establecida.

1.4 Identidad y Cultura Corporativa

“Los procesos de comunicación son esenciales a la operación de la entidad (permanentemente alguien está diciendo algo sobre el mundo a otros para que ocurran las acciones propias del negocio; y es, por lo tanto, constitutiva de la cultura (las formas de significar, de valorar y de expresarse una organización) y por ende de su identidad (lo que la hace ser lo que es, lo que la distingue de las demás), configurando imágenes (proyección de la organización por sus múltiples formas de presentarse y representarse y percepción por parte de otros de una forma de ser) reconocida por sus diversos públicos internos y externos” (Restrepo, 1995).

A continuación, se detallarán a fondo las características que llevan a tener una buena Identidad y Cultura Organizacional, las mismas que deberán ser tomadas en cuenta para la creación de estrategias comunicacionales adecuadas dentro de una empresa.

La Identidad de la empresa “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti P. , 2013).

Es indispensable que dentro de una organización se defina correctamente lo que se desea plasmar ante sus públicos, esto creará competitividad y diferenciará a la empresa de otras. Capriotti, asevera que para crear estrategias comunicacionales, deberán estar realizadas en función de su Identidad Corporativa. (Capriotti P. , 2013)

Sin embargo, para poder tomar acciones que beneficien a la empresa se debe empezar con un análisis interno de la organización, en el cual se tendrán dos objetivos:

“A) Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la Organización: cuál es la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización; y b) Además de ello, se buscará estudiar cómo se comunica esa Identidad Corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa, por medio del análisis de su Comunicación Corporativa” (Capriotti P. , 2013).

Cumpliendo con este procedimiento, el autor señala que se logrará “diseñar” una Identidad Corporativa estable y de esta manera se podrán establecer mecanismos necesarios para la implementación y mejoramiento de la misma.

Se entiende a Identidad Corporativa como la “personalidad de la organización, es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado” (Capriotti P. , 2013).

Como se puede observar, la Identidad Corporativa es un concepto global que abarca múltiples factores dentro de una organización y por ello es necesario

analizarla desde dos perspectivas distintas, las mismas que Capriotti señala como “Filosofía y Cultura Corporativa” (Capriotti P. , 1998) .

A la Filosofía Corporativa se la define como la globalidad de la institución, la misma que ayudará a la realización de las metas y objetivos que han sido establecidos en la empresa. “Es, en cierto modo, los “principios básicos” por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir metas fijadas” (Capriotti P. , 2013). Siendo así, ésta representa “lo que la empresa quiere ser.”

Los principios básicos, a los cuales hace referencia Capriotti son: “la misión, la visión, y los valores” que se implementan dentro de una organización. Estos estarán ligados en su totalidad a la creación de la Cultura Corporativa, utilizándolos como base fundamental para la determinación de las creencias y valores que se plasmarán en los públicos internos, los mismos que ayudarán a fortalecer la identificación por parte de los empleados hacia la empresa.

Es importante conocer que la Cultura Corporativa se constituye con el transcurso del tiempo. Se debe tener muy en claro qué es lo que se busca dentro de la organización y de qué manera aportará a la satisfacción de los empleados. Los públicos internos son los que se deben sentir identificados con la cultura de la empresa para que ésta cumpla con su rol.

Es por esto la importancia de tener buenas prácticas internas. Todo lo que la organización hace se ve reflejado en lo que los empleados son o dan a conocer, a pesar de que “La cultura es un bien intangible de la organización, algo que no se puede “medir” (...). El sentido de pertenencia responde, en gran parte, a la identificación con la cultura y valores de la organización. (...) El sentido de pertenencia tiene más que ver con el SER, con formar parte, que con el ESTAR” (COMIN, 2008).

“La Cultura Corporativa es un elemento fundamental en la formación de la Imagen Corporativa de una organización, ya que aquélla establece las

pautas básicas de comportamiento de los miembros de la compañía. Por esta razón, la dirección debe establecer los mecanismos necesarios de actuación sobre la Cultura Corporativa, para intentar que dicha cultura, (es decir, los valores, creencias y pautas de comportamientos de los miembros de la organización) sean acordes con los planteamientos establecidos en la Filosofía Corporativa, para lograr que la compañía tenga una actuación coherente con sus postulados globales, y que el comportamiento de sus miembros sea el adecuado para facilitar el logro de los objetivos de la organización” (Capriotti P. , 2013).

Dentro de la Cultura Corporativa, se evidencian importantes factores que deben ser tomados en cuenta. A estos, Capriotti los determina como sociológicos, de dirección y comunicativos.

Los Factores Sociológicos hacen referencia a los “aspectos vinculados al comportamiento de los individuos en el grupo, y manifiestan de forma bastante clara las pautas básicas compartidas por los miembros de la organización” (Capriotti P. , 2013).

Capriotti agrega que dentro de los puntos principales que caracterizan a los Factores Sociológicos están: A) los valores, que se refieren a las creencias y conductas que la empresa tiene para el fin de la misma; B) las normas, determinan la manera de ser o de pensar, en las cuales se encuentran los ritos, los mitos y los tabúes; C) finalmente el sociolecto, que determina los hábitos lingüísticos que posee la organización.

Como segundo aspecto están los Factores de Dirección, que se refiere a “todos los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización, éstos marcarán detalles sobre las características de la Cultura Corporativa, que son asumidas o fomentadas desde la dirección” (Capriotti P. , 2013).

El autor señala que dentro del factor de dirección se encuentran: A) la estructura organizativa, la misma que determina el funcionalismo de las diferentes áreas de la empresa para determinar las actividades que se deben

cumplir; B) las estrategias empresariales, hacen referencia a los lineamientos globales de acción que tiene la institución para tener una posición competitiva en el mercado; C) los sistemas y procesos, determinan los procesos adecuados para realizar tareas efectivas; D) estilo de dirección, manejo de los directivos hacia los subordinados; E) finalmente, se encuentran los sistemas de control y recompensa, que acuerdan la manera en la que se evaluará la actuación de los miembros de la organización ante las reglas impuestas por la empresa.

Por último, se encuentran los Factores Comunicativos, dentro de los cuales se detallan cuáles son los métodos comunicativos que utiliza la empresa interna y externamente. Estos deberán estar alineados a todos los procesos que la organización lleva.

Como se puede apreciar, la Identidad, Filosofía y Cultura Corporativa van de la mano para un buen desarrollo organizacional, sin estos aspectos una organización no se consolidará correctamente, cada proceso ayuda a determinar lo que es una empresa y a dónde quiere llegar.

Es por ello que, todos los procesos deben ser manejados conjuntamente ya que la Cultura se basa en todo lo que tiene que ver con valores de la empresa, que deben estar ligados a comportamientos de los empleados, la Filosofía es lo que la empresa quiere y busca de la organización, es por ello que deben trabajar juntos, pues son soporte el uno del otro.

Siendo así se debe destacar que las empresas, a pesar de ya tener definida su identidad, filosofía y cultura, deberán reconocer la importancia de mantener el control de las mismas. Este es el caso de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., quienes cumplen con el esquema comunicacional planteado anteriormente, pero no han logrado que sus empleados se sientan identificados con los mismos. Es por ello que todo el análisis realizado será en base a lo establecido por la empresa para no perder los lineamientos y realizar mejoras o definir nuevas estrategias que ayuden al cumplimiento del mismo.

1.5 Planificación Estratégica

La elaboración de un Plan Estratégico es indispensable, pues depende de este para que una organización pueda mantenerse solvente. Este proceso requiere de mucha investigación la cual es usada para identificar los problemas que acontecen a la empresa y finalmente encontrar las soluciones a los mismos. Sin embargo, es importante destacar que para que el plan esté bien elaborado se deberá conocer a fondo a la empresa, considerando sus aspectos positivos y negativos, esto sin duda llevará a generar buenas estrategias comunicacionales a futuro.

“Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. ¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa” (Consultores, s.f.).

A nivel corporativo, el plan busca conocer “cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta ahí y también cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.” (Consultores, s.f.)

Para la elaboración de un Plan Estratégico se deben tomar en cuenta tres etapas fundamentales el análisis estratégico, formulación estratégica y la implantación de la estrategia.

El Análisis Estratégico es “considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.” (Consultores, s.f.)

Dentro de este punto se deberá tomar en cuenta que el análisis previo a realizarse es interno y externo de la organización, con el fin de tener mayor

acercamiento a la realidad de la misma. Así, se debe considerar oportuno que lo primero que se tomará en cuenta son “los propósitos y los objetivos organizacionales”, dentro de los cuales se encuentran la misión, visión y objetivos estratégicos.

Analizado correctamente el punto anterior, se continuará a examinar el entorno, es decir, cómo se encuentra posicionada la competencia el ámbito que se encuentra la organización, con este paso se puede proceder a determinar las oportunidades y amenazas por las que la empresa está cursando.

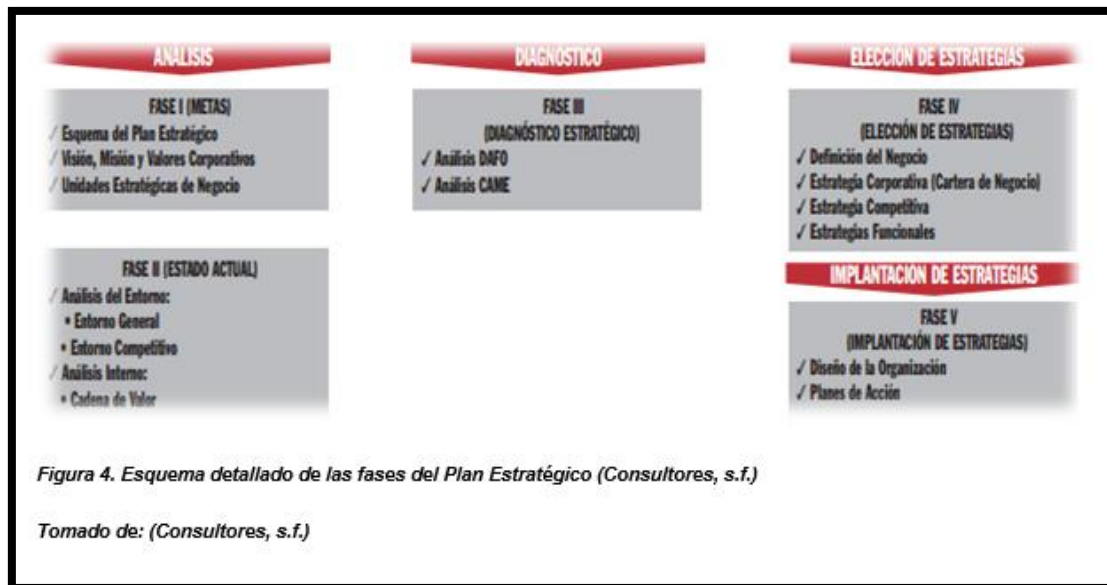
Posterior a estos pasos, se deberá desarrollar el Análisis Interno, el cual ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Este paso es muy importante en el desarrollo del Plan Estratégico ya que ayudará a descubrir las ventajas competitivas que tiene la organización.

Por otro lado, como segundo paso está la Formulación Estratégica, dentro de esta se verán varios niveles que deben ser identificados y analizados como son: las estrategias corporativas, estrategias competitivas y finalmente las estrategias operativas, las cuales se verán ligadas a la “Cadena de Valor”, que será analizada con el fin de identificar los aspectos positivos de la organización y determinar si son o no competitivos.

Finalmente, se encuentra la Implantación Estratégica. Esta requiere que la empresa “haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como sus proveedores, clientes y socios aliados.” (Consultores, s.f.)

Todos los procesos que se han desarrollado para elaborar un buen Plan Estratégico dependen también de cómo la organización abarca o maneja la implantación de las nuevas propuestas. Esto con el fin de promover al mejoramiento comunicacional de la empresa.

Todos los pasos que han sido detallados, se ven relegados en la Figura 4.



CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL TEMA

2.1 La empresa

PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., es una compañía joven que nació en el año 2010, en la ciudad de Quito. El propósito principal de la empresa era formarse como panificadora, enfocándose en la elaboración de alimentos y bebidas de buena calidad, los mismos que serán el abastecimiento para el grupo al cual pertenecen.

Dentro de las empresas que forman parte del grupo se encuentra a las siguientes: *Colina del chef, Dr. Bistro, Yachay Sport Café, Quitumbe eventos y Le P'tit Café*. Es por esto, que la compañía aparte del aporte que genera, busca ser un respaldo para beneficiar al crecimiento y desarrollo de nuevos proyectos.

Cabe recalcar que las empresas antes mencionadas han llevado una larga trayectoria en la ciudad de Quito y es por esto que se busca generar un mayor impacto con las mismas dentro del mercado.

El talento humano con el que cuenta el grupo, está amparado por un buen nivel de desempeño, aptitudes y destrezas (PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA, s.f.)

2.2 Estado del Problema

Para poder determinar cuál es el problema comunicacional por el que pasa PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. se realizó un sondeo previo al momento de elaborar el anteproyecto de tesis para de esta manera extraer conclusiones.

PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., debido a que cuenta con una comunicación interna limitada, presenta inconvenientes al momento de emitir la información a sus empleados.

La comunicación que refleja PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. es descendente, ésta se ha visto reflejada en el bajo conocimiento que tienen los empleados de los elementos constitutivos de la empresa y la mala gestión por parte de los

supervisores al no incitar la retroalimentación, generando así la desconfianza hacia los altos mandos y el desconocimiento de los procesos operacionales a seguir.

Por otro lado y no menos importante, el enfoque estratégico de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. es directamente hacia el diseño del negocio y no hacia la planificación comunicacional, provocando que los colaboradores no se sientan miembros activos de la empresa y esto produce una alta rotación del personal. En cuanto a herramientas comunicacionales la empresa cuenta con carteleras y mail corporativo, los mismos que son utilizados para la transmisión de mensajes a los empleados.

Sin embargo, es importante recalcar que la gerencia y los departamentos de contabilidad y recursos humanos, hacen capacitaciones mensuales para los empleados sobre seguridad laboral y buenas prácticas de manufactura.

2.3 INVESTIGACIÓN

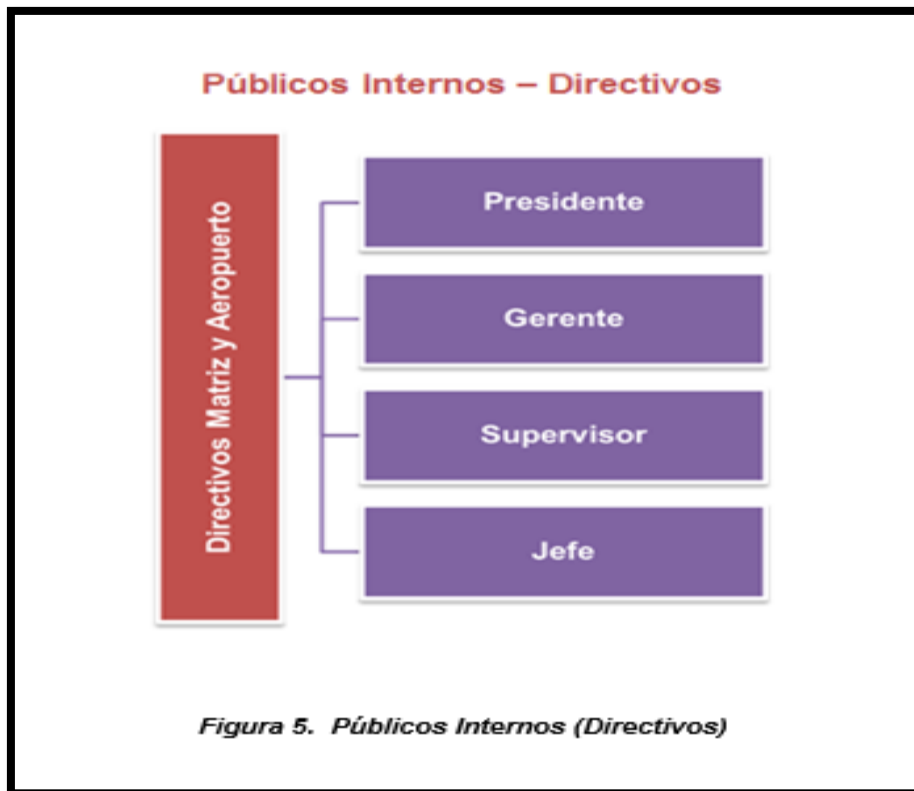
2.3.1 Introducción

La investigación que se realizó en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., fue ejecutada en base a las técnicas de muestreo cualitativas y cuantitativas, esto con la finalidad de conocer cuál es la opinión de los empleados en cuanto a la empresa donde trabajan. Sin embargo, para tener una información efectiva y contrastada se dividió al público en dos poblaciones: directivos y operarios. Las categorías de investigación que fueron estudiadas son: identidad, cultura y comunicación, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

2.3.2 Públicos Internos de la Organización

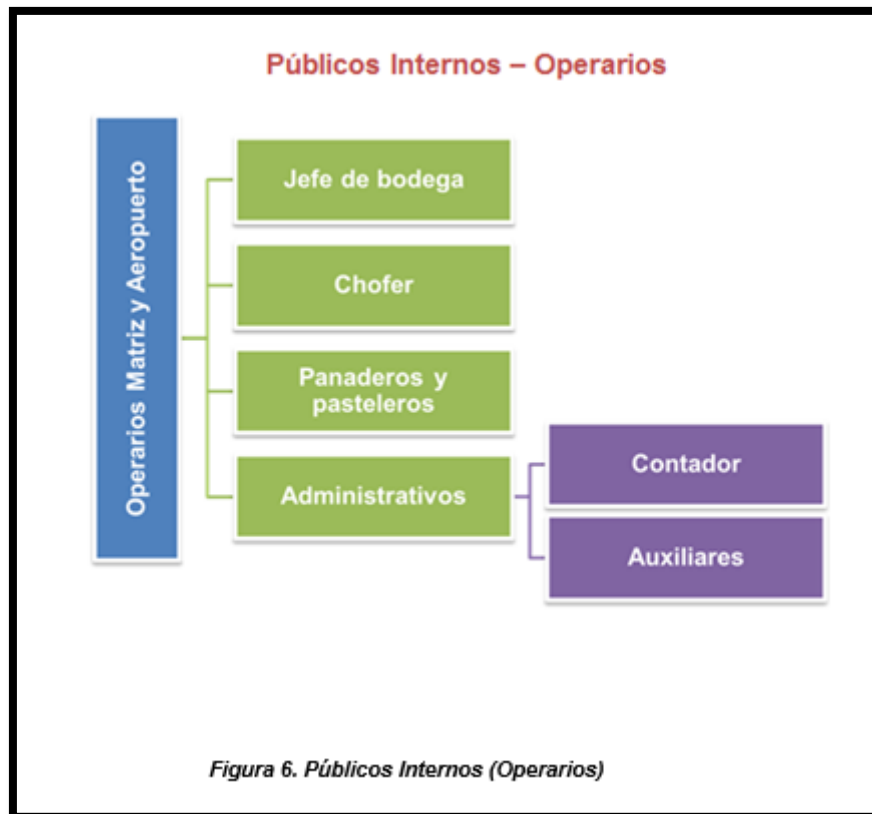
La clasificación de los públicos internos está detallada de la siguiente manera:

- **Directivos de matriz y aeropuerto:** son aquellos que se encuentran en el organigrama con funciones tales como: Presidente, Gerente, Supervisor y Jefe.



- **Operario matriz y aeropuerto:** son aquellos que se encuentran dentro del organigrama y cumplen funciones específicas dentro de la empresa.

En esta población están: jefe de bodega (encargado de verificar que todos los ingredientes y materiales estén contabilizados y en fechas apropiadas para su uso); chofer (es quien se encarga de transportar los pedidos a diferentes lugares; panaderos y pasteleros (procesan y elaboran todos los pedidos); auxiliares (ayudan en las diferentes áreas con el fin de mejorar los procesos); administrativos: se detallan únicamente las personas que están dentro del departamento de contabilidad: contador y auxiliares.



2.3.3. Población de investigación

Población de investigación					
POBLACIÓN	UNVERSO	TÉCNICA DE MUESTREO	MUESTRA	HERRAMIENTA	CATEGORÍA
1. Directivos Matriz y Aeropuerto	11	Cuantitativo: Censo	2	Entrevista: Gerente General y encargado de Recursos Humanos	Identidad, cultura y comunicación
		Cualitativo: no probabilístico por juicio (juicio, más de un año en la empresa)			
2. Operarios Matriz y Aeropuerto	41	Cuantitativo: Censo	41	Encuesta: a todo el personal de PANPE. En este no se tomará en cuenta a los directivos.	Identidad, cultura y comunicación
		Cualitativo: no probabilístico por juicio (juicio, más de un año en la empresa)			

Figura 7. Población que se utilizará para la investigación.

2.3.4. Manejo de la comunicación en la empresa

La empresa actualmente no cuenta con un departamento de comunicación, por tal motivo la gerencia, recursos humanos y contabilidad trabajan conjuntamente para mantener a su personal informado de las diferentes actividades.

En lo que respecta a las herramientas de comunicación de la organización encontramos las siguientes:

2.3.5. Internas:

- **Cartelera:** en esta herramienta se publican temas referentes al trabajo que desempeñan los colaboradores, como el buen uso del uniforme, limpieza, entre otros. La actualización se la hace semanalmente o cada dos semanas, dependiendo el tema tratado.

Los encargados de publicar en esta herramienta son recursos humanos con la autorización del departamento de contabilidad y gerencia.

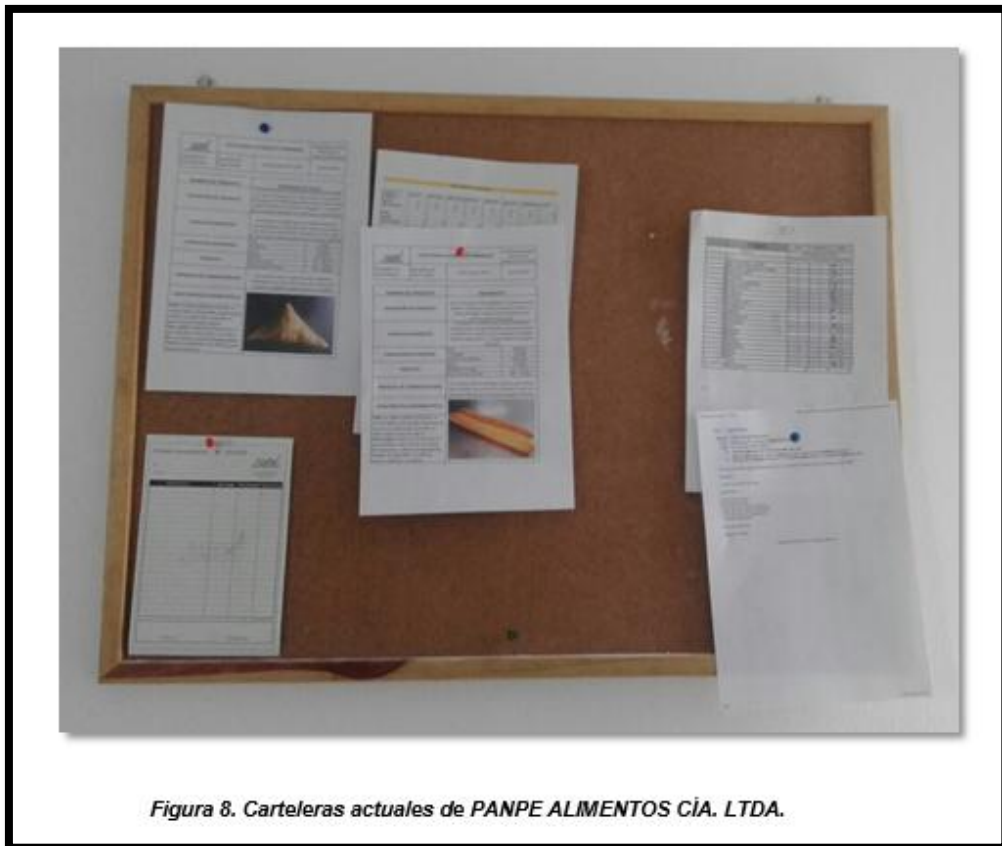


Figura 8. Cartelera actuales de PANPE ALIMENTOS CIA. LTDA.

- **Comunicados:** son utilizados para informar cambios de turno, bajo desempeño laboral, inconformidad y fechas de cursos a los que deben asistir.

En este punto, la comunicación es descendente, la información llega por parte de los directivos, los mismos que transmiten de forma física o electrónica lo que quieren hacer conocer al empleado. Sin embargo, si son casos delicados pueden acceder a un diálogo con los altos mandos, para tomar decisiones posteriores.

- **E - mail Corporativo:** las únicas personas que cuentan con esta herramienta son los administrativos por el tipo de trabajo que desempeñan, la utilización de esta herramienta es diaria, es indispensable para la comunicación de clientes y empleados de la empresa.

2.3.6. Resultados investigación Directivos Matriz y Aeropuerto

Para esta población se realizaron dos entrevistas, las mismas que fueron dirigidas al gerente general de la empresa y a la encargada del departamento de Recursos Humanos.

Como resultado de la entrevista se pudo apreciar las falencias que evidencian la mala comunicación que hay dentro de la organización. Uno de los aspectos más importantes es la falta de un departamento de comunicación, el cual ha sido sustentado por la encargada de recursos humanos y el gerente de la empresa. Sin embargo, se considera muy importante el hecho de que los empleados conozcan los procesos que se manejan dentro de la misma y es por eso que varias personas de la empresa se han dedicado a llevar a cabo el proceso de transmisión de información.

La información que se transmite en la empresa es considerada "informal", por el tipo de trabajo que mantienen, es por esto que se requiere mejorar las herramientas comunicacionales con las que cuenta la empresa actualmente ya

que todo está ligado únicamente al aspecto laboral, más no al personal, lo cual no permite que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia o confianza hacia la empresa.

Por aspectos económicos, la empresa no ha podido dar una mejor capacitación laboral, sin embargo, se dan el tiempo necesario para compartir temas laborales con sus empleados.

Hasta el momento la empresa no ha realizado actividades de integración entre los empleados, cualquier encuentro que se ha dado ha sido netamente laboral, sin embargo, se considera a este como un problema ya que no permite tener un mayor acercamiento entre los colaboradores.

Finalmente, se considera como una debilidad a la falta de innovación por parte de los empleados al momento de ser creativos en la elaboración de pedidos.

2.3.7. Resultados investigación Operarios Matriz y Aeropuerto

Se aplicó una encuesta a 41 empleados de la empresa, las mismas que reflejó datos interesantes sobre la percepción que tienen sobre la organización.

Los resultados que arrojó la investigación en cuanto a la filosofía corporativa de la organización, es que el 44% de los colaboradores saben la misión de la empresa como se puede apreciar en el Anexo 4. De igual manera con la visión, el 34% de los colaboradores saben de su existencia, siendo este un porcentaje bajo, como se refleja en el Anexo 5.

Estos resultados han permitido evidenciar que los métodos utilizados por la empresa para transmitir la filosofía de su organización no han cumplido con su objetivo principal que es el dar a conocer a los empleados quién es la empresa y qué hace en el mercado.

Tomando en cuenta la importancia que tienen los valores dentro de una organización, se procedió a solicitar a los empleados que califiquen los valores o atributos compartidos que definen mejor a su organización, obteniendo como resultado que el 36% de los empleados consideran que el atributo que más

caracteriza a la empresa y que se ha mantenido constante en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., es la responsabilidad, seguido por el esfuerzo (33%) y finalmente la innovación (22%), como se puede apreciar en el Anexo 6.

Por otro lado, los empleados consideran que dentro de los valores que han permanecido constantes dentro de la organización también están el esfuerzo y la honestidad con un 16% de votación. Esto implica que valores considerados importantes como el trabajo en equipo, compromiso y profesionalismo, están siendo opacados y no trabajados para mejorar, como se muestra en el Anexo 7. Sin embargo, en la entrevista realizada al Gerente de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., él mencionó que sus colaboradores están identificados con los valores promulgados por la empresa.

Por otro lado, considerando la importancia de identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa, se solicitó a los empleados evaluar las principales debilidades de la organización, los mismos que calificaron con el 26% a conflictos laborales como la máxima debilidad de la organización, seguido por la falta de normativa laboral con el 24% y finalmente con el 23% a la falta de equipo productivo y falta de información sobre nuevos métodos de trabajo. Las estadísticas se las puede apreciar con claridad en el Anexo 11.

La importancia de conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados en la empresa, dio paso a saber si en efecto los colaboradores creen que PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., es un buen lugar para trabajar, a lo cual el 80% respondió que sí, considerando que el 28% de los encuestados detalló que el motivo por el cual se sienten motivados para trabajar en la organización es el horario que tienen, en el Anexo 14, se puede apreciar los diferentes ítems que fueron expuestos y los resultados de cada uno de ellos.

A pesar de que la mayoría de los encuestados consideran a PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. como un buen lugar para trabajar, el 49% de los mismos afirma que si existiera otra empresa que les brinde desarrollar un trabajo similar considerarían la opción de cambiarse de lugar de trabajo, mientras que el 27% dicen que si existiera la oportunidad sin duda se

cambiarían de empresa, los resultados se pueden ver reflejados en el Anexo 15.

Las estadísticas demuestran que los empleados no se sienten contentos dentro de la organización, ya que no dudan en cambiarse de trabajo. Es aquí donde refleja que la labor comunicacional que se lleva en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. no es la correcta.

Es por eso que, los empleados califican con un 15% a la comunicación interna de la empresa como útil y con un 11% oportuna, como se puede apreciar en el Anexo 17.

Los empleados señalaron que la información que reciben por parte de la empresa se ve enfocada más a los intereses de la organización, es por ello que consideran indispensable recibir mayor cantidad de capacitaciones con el 19%, información emotiva con el 17% e información sobre seguridad con un 13%. Considerando estos temas esenciales para su desempeño laboral y profesional, como se puede apreciar en el Anexo 19.

En cuanto a las herramientas comunicacionales que son utilizadas en la empresa, los empleados consideran que el medio de comunicación que más utilizan son el correo corporativo y el boca a boca con un 17%, como se puede apreciar en el Anexo 20, sin embargo se debe tener en cuenta que las carteleras deberían ser una de las principales herramientas ya que por el tipo de trabajo que se realiza en la empresa las utilizan a diario.

Siendo así, los encuestados consideran que el mayor beneficio que brinda el canal que emplean es la inmediatez con un 21%, seguido por la capacidad de respuesta, como se presenta en el Anexo 21.

CAPÍTULO III

3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gerente General y Supervisora de personal

1. Comunicación

- Una de las reglas de la Escuela de Palo Alto que permite el equilibrio del proceso comunicativo es el principio de casualidad circular, el cual dice que se debe tener un comportamiento mutuo de acciones y retroacciones. Es por ello, que se puede evidenciar que por la falta de procesos comunicacionales dentro de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., la empresa no cumple con una de las reglas primordiales para mantener en equilibrio el sistema.
- PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., busca generar vínculos que permitan a los empleados tener sentido de pertenencia hacia la empresa, pero no se desarrollan actividades que aporten a dicho objetivo. Sin duda alguna, no se cumple con lo dicho por Capriotti, quien señala que lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación que hay en la misma, aquí se evidencia la falta de compromiso global que hay dentro de la organización, ya que lo que se busca para mantener una identidad y cultura sustentable son las experiencias vividas de los empleados, esto hará que el vínculo que se genere sea evidenciado y característico de la empresa.
- En PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., no cuentan con un departamento de comunicación. Sin embargo, a pesar de que tienen personas desarrollando dicho papel, las funciones de los mismos no están acorde a las necesidades de los empleados. Es por ello, que Manucci dice que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como finalidad crear relaciones favorables con sus públicos, el mismo que será logrado cuando se cuente con una persona experta en el tema

que conozca de procesos comunicacionales para crear bases fuertes y llegar a los colaboradores de manera inmediata y eficaz.

- La comunicación que es transmitida en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. se la considera informal y esto produce ruidos comunicacionales al momento de emitir la información. Sin embargo, para que esta sea efectiva, se debe tomar en cuenta que dentro de la corriente teórica que habla Watzlawick, dice que para que exista efectividad de aciertos en la comunicación, se debe mantener un mismo código con los empleados, tomando en cuenta la posición en la que se encuentran los mismos para no generar malos entendidos o interrupciones al momento de comunicar.

2. Identidad

- La empresa considera que su personal si se siente identificado con los valores que promulga la misma, sin embargo las encuestas reflejaron que no todos los empleados están alineados con los valores de la organización. Sin duda alguna, este es un aspecto negativo de la empresa, se debe buscar la manera de hacer sentir bien al personal para que ellos acojan lo que la empresa quiere transmitir. La motivación es la única manera de lograr los objetivos empresariales según lo que dice la Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna.

3. Cultura

- Los directivos consideran más importante que los empleados tengan todas sus herramientas de trabajo más no la comodidad de los mismos en su lugar de trabajo. Sin embargo, a lo largo de la investigación se ha determinado que el espacio físico en donde se encuentran los empleados es esencial para su comportamiento y su comodidad al momento de desempeñar sus actividades diarias.

Encuesta: colaboradores

1. Comunicación

- La comunicación que está siendo transmitida por parte de la empresa hacia los empleados es útil y oportuna, pero no se la considera clara, lo que provoca que los mensajes no estén llegando de la manera esperada. El principal problema que se encuentra es que, según la Escuela de Palo Alto, debe existir un principio de regulación, el cual implica que se deben detallar reglas, normas y convicciones para hacer comunicación, caso contrario no se estaría gestionando correctamente el proceso comunicativo.
- Los empleados detallan que la empresa solo envía información referente a novedades de la misma y seguridad en el empleo. Pero la información que les gustaría recibir es de carácter emotivo y tener mayor cantidad de capacitaciones. Sin embargo, en este caso se debe poner en práctica el modelo orquestal de Palo Alto, que permite tener un acercamiento más profundo hacia los públicos de interés, de tal manera que, si el mensaje transmitido es netamente laboral, los colaboradores lo tomarán como algo positivo para ellos y no lo verán como un elemento ajeno.
- Horacio Andrade, dice que para mantener buenas relaciones entre todos los departamentos de la organización se deben utilizar medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, se evidencia que en PANPE las herramientas comunicacionales no tienen el valor que deberían por la falta de interés por parte de los colaboradores.
- La empresa en la actualidad no cuenta con un plan estratégico que le permita controlar los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. Como dice en el portal de Consultores, es importante que se desarrolle la planificación estratégica ya que esta permitirá examinar y determinar si las estrategias comunicacionales que hay en la empresa conciernen a las variables que la empresa puede controlar.

2. Identidad

- Los colaboradores de la empresa no conocen la filosofía corporativa que caracteriza a la misma, ya que no se han realizado actividades o campañas que promuevan el interés por parte de ellos. Watzlawick, detalla que para el cumplimiento indefectible, dentro de la elaboración teórica sobre la comunicación humana, se deben tener en cuenta cinco axiomas, dentro de los cuales se encuentra el siguiente: “la naturaleza de una relación depende de la forma de pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece”, la misma que detalla la importancia de mantener una secuencia en el mensaje que se envía, para que este quede grabado en la memoria de los públicos y así no se tenga una libre interpretación de los empleados.
- El 62% de los empleados conocen al Gerente de la empresa, lo que da como resultado que su seguimiento en las actividades que se desarrollan y el interés por mantener contacto con los colaboradores ha dado un buen resultado. Sin embargo, para aumentar el porcentaje en relación con los directivos, se debe tomar en cuenta el axioma de Watzlawick, que dice que todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia.
- En la organización se ha evidenciado la falta de identidad visual, siendo esta muy importante para que los empleados se sientan identificados con la misma. Es por ello que, se debe tomar en cuenta lo que dice Restrepo, que es indispensable proyectar a la empresa por sus múltiples formas de presentarse y representarse para que todos los públicos perciban a la empresa en toda su magnitud.

3. Cultura

- Los colaboradores de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., consideran que la empresa no da importancia a temas relacionados con el compañerismo. Es por ello que, califican a los conflictos laborales como la mayor debilidad de la empresa. En este aspecto lo que está fallando en la empresa es la

comunicación interna, Capriotti señala que debe existir solidaridad entre los miembros de la organización, a nivel personal y profesional, esto será lo que permita generar vínculos de amistad y compromiso con la institución.

- Los empleados no se encuentran cómodos en su lugar de trabajo, ya que a pesar de considerar a PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., como un buen lugar para trabajar, si se da la oportunidad de un cambio lo harían más de la mitad de los empleados. Es por ello, que se debe tomar en cuenta lo que Lojo detalla en cuanto a la cultura organizacional, la misma que recomienda que se debe tener una eficaz comunicación interna que involucre a los colaboradores con los objetivos que tiene la organización, de esta manera se ayudará a armonizar el clima laboral y logrará promover el cambio o refuerzos de comportamientos que permitirán lograr los fines y mejorará la productividad de la misma.

Recomendaciones

- Por la falta de presupuesto por parte de la empresa para crear un departamento de comunicación, se recomienda delegar o contratar una persona que sea responsable de todos los procesos comunicacionales que se llevarán dentro de la organización, para mantener un orden y cronograma a seguir.
- Mejorar y promover herramientas comunicacionales que permitan potenciar la filosofía, identidad y cultura corporativa, para conseguir que los empleados generen el sentido de pertenencia hacia la misma y se sientan involucrados con los procesos que se llevarán a cabo.
- Generar espacios de integración entre el personal de la empresa, para motivar al compañerismo y trabajo en equipo.
- Establecer procesos comunicacionales que estén estructurados en base a las necesidades de los empleados y así aportar al desempeño laboral y personal de los colaboradores, impulsando a la creación de espacios que generen retroalimentación entre los mismos con directivos.

CAPÍTULO IV

4.1. PROPUESTA COMUNICACIONAL

La investigación realizada en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA., fue desarrollada a partir de tres categorías importantes e indispensables para el público interno, como lo son: comunicación, identidad y cultura, las mismas que determinaron las necesidades comunicacionales por las que pasa la empresa en la actualidad.

Es por ello que en base a los resultados obtenidos después de la investigación se procederá a elaborar estrategias comunicacionales para la gestión de la identidad y cultura corporativa de la empresa.

Las estrategias comunicacionales que se llevarán a cabo, tendrán como propósito ser creativas y causar interés e impacto en los colaboradores de la organización, con la finalidad de conseguir el sentido de pertenencia por parte de todos los que conforman la empresa.

4.2. Objetivo General

Gestionar la identidad y cultura a partir de los elementos constitutivos.

4.3. Objetivos Específicos

- Potenciar mecanismos eficientes que aporten al buen manejo de la comunicación interna que hay en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA.
- Fortalecer el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización.
- Promover una cultura corporativa que sea guía de comportamiento y fomente a la participación de los colaboradores.

4.4. Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA			
Objetivo General	Objetivos Específicos	Públicos	Estrategias
Gestionar la identidad y cultura a partir de los elementos constitutivos	1. Potenciar mecanismos eficientes que aporten al buen manejo de la comunicación interna que hay en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA	Directivos y Operarios de Matriz y Aeropuerto	Crear el puesto del comunicador corporativo
			Optimizar las herramientas comunicacionales ya existentes en la organización
			Crear herramientas comunicacionales que faciliten la comunicación dentro de la organización.
	2. Fortalecer la identidad corporativa	Directivos y Operarios de Matriz y Aeropuerto	Elaborar elementos visuales que permitan a los empleados sentirse identificados.
			Difundir la filosofía organizacional y todos los aspectos que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa de una forma creativa y de fácil empleamiento.
			Crear espacios de integración entre los empleados de la empresa.
	3. Promover una cultura corporativa que sea guía de comportamiento y fomento a la participación de los colaboradores.	Directivos y Operarios de Matriz y Aeropuerto	Incentivar al público interno a trabajar en equipo junto a todas las áreas que componen a la empresa.
			Los valores corporativos deberán ser compartidos desde la alta gerencia hacia los colaboradores.

4.5. Matriz de Acciones

MATRIZ DE ACCIONES		
OBJETIVO #1: Potenciar mecanismos eficientes que aporten al buen manejo de la comunicación interna que hay en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Canalizar los procesos comunicacionales	Crear el puesto del comunicador corporativo: contratar una persona que sea especialista en el tema, con la finalidad de fortalecer la gestión comunicacional que hay en la actualidad dentro de la empresa. El comunicador estará a cargo de las estrategias y planificación comunicacional, mensajes que se deberán transmitir en la organización, supervisión del buen uso de los canales comunicacionales. Anexo 32.	Directivos y Recursos Humanos
Optimizar las herramientas comunicacionales ya existentes en la organización	Mailing: Enviar semanalmente correos de invitación e incentivo a participar de la nueva etapa comunicacional por la que pasará la empresa, la misma que tendrá como objetivo motivar a los colaboradores a la participación y retroalimentación dentro de la organización.	Comunicador Corporativo
	Comunicados o memos: serán enviados en caso de que los empleados incumplan las normas establecidas por la empresa.	Comunicador Corporativo, Recursos Humanos y Directivos
	Carteleros: Los corchos que actualmente se encuentran ubicados en los diferentes puntos de PANPE, serán utilizados para pegar los pedidos que ingresan diariamente. Sin embargo estos deberán tener un mismo estilo y formato que permita mantener una línea comunicacional. Anexo 22.	Comunicador Corporativo y Jefe de área
Crear herramientas comunicacionales que faciliten la comunicación dentro de la organización.	Buzón de sugerencias: Se colocará en cada planta un buzón de sugerencias interno el mismo que contará con papel reciclado y un esfero para que los empleados puedan acercarse a dejar sus opiniones. Será abierto quincenalmente y se lo considerará un apoyo fundamental para la comunicación ascendente de la empresa. Anexo 23.	Comunicador Corporativo

	<p>Cartelera Digital: Se colocarán 3 cartelera digitales, las mismas que estarán ubicadas en las oficinas principales, aeropuerto y panadería. La información que se plasmará en las mismas será acorde con las necesidades de cada espacio. Sin embargo, estarán sincronizadas para pasar información relacionada con temas de trabajo del día a día, salubridad, capacitaciones, emocionales, resultados empresariales y buen desempeño laboral. Anexo 24.</p>	Comunicador Corporativo
	<p>Boletín digital: Será transmitido en la cartelera cada mes, la información que este contendrá es acerca del buen desempeño laboral de los empleados, se destacará al mejor empleado del mes. Anexo 25.</p>	Comunicador Corporativo

OBJETIVO #2: Fortalecer la identidad corporativa		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
<p>Elaborar elementos visuales que permitan a los empleados sentirse identificados.</p>	<p>Carnet corporativo: Se entregará a todos los empleados el carnet corporativo, este será indispensable para su trabajo ya que abrirá las puertas de todos los espacios de la organización.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Tarjetas de presentación: Se entregarán tarjetas de presentación a los empleados que trabajan en las oficinas, esto con el fin de poder tener un acercamiento rápido y formal con los clientes.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Acrílicos: Se pondrán acrílicos en los puestos de los colaboradores que trabajan en las oficinas para que el contacto con los clientes sea por el nombre y con mayor confianza. Anexo 26.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Señalética: Se señalizará todos los espacios de la planta de producción, oficinas y aeropuerto para que en caso de emergencia los empleados conozcan cuáles son las salidas</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos

	emergentes.	
	Uniformes: Se entregarán los uniformes a todos los empleados que trabajen en la panadería y aeropuerto, serán de color blanco y llevarán el logotipo de la empresa. Anexo 27.	Comunicador Corporativo, Recursos Humanos y Empresa de fabricación de uniformes
Difundir la filosofía organizacional y todos los aspectos que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa de una forma creativa y de fácil empleo.	Protectores de pantalla: Se establecerán fondos de pantalla para los computadores de los colaboradores, los cuales tendrán como información la misión, visión y valores de la empresa. Estos serán actualizados quincenalmente. Anexo 28.	Comunicador Corporativo
	Sit & Watch: En las puertas individuales de cada baño se pondrán acrílicos en los que se pueda poner dentro de ellos boletines impresos que serán los mismos a los que se publicarán en las carteleras digitales, así los empleados mientras están usando el baño podrán leer las novedades. Anexo 29.	Comunicador Corporativo
	Letreros de filosofía: estos letreros contendrán información de misión y visión. Serán colocados en puntos estratégicos de oficinas, panadería y aeropuerto. Anexo 30.	Comunicador Corporativo
Crear espacios de integración entre los empleados de la empresa.	Día de integración: Se realizará una vez al año un día de integración de todo el personal, con el fin de realizar actividades que impliquen fortalecer lazos de amistad entre los empleados y directivos. El evento se realizará en la sala de eventos corporativos de la empresa, la misma que cumple con la capacidad necesaria para el desarrollo de dicha actividad. Los empleados deberán participar en todas las dinámicas las cuales se desarrollarán de la siguiente manera: 1. Cada colaborador deberá presentarse y decir al área de trabajo al que pertenece 2. Serán divididos en 4 grupos 3. Deberán hacer una dramatización con el fin de conocer cómo les gustaría que sea el trabajo dentro de la empresa 4. Se	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos

	<p>sortearán los valores de la empresa a cada grupo y deberán crear una frase para luego transmitir al resto de compañeros</p> <p>5. Se procederá a invitar a degustar de un almuerzo con comida típica</p> <p>6. El Gerente de la empresa finalizará el evento con palabras de agradecimiento.</p>	
	<p>Presentes por días especiales: se hará llegar un recuerdo y mensaje emotivo por parte de la empresa en días de la madre, padre, cumpleaños y san Valentín. Con el fin de dar a conocer a los empleados lo importantes que son y motivarlos a ser mejores.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Navidad y fin de año: Se realizará un brindis en las instalaciones de la empresa, en el que se entregará como obsequio un bono a cada empleado.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos

OBJETIVO #3: Promover una cultura corporativa que sea guía de comportamiento y fomente a la participación de los colaboradores.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
<p>Incentivar al público interno a trabajar en equipo junto a todas las áreas que componen a la empresa.</p>	<p>Rompecabezas: Se repartirá a los empleados una pieza de rompecabezas, cada uno deberá colocar la figura donde pertenezca, en esta estarán todos los valores corporativos. Lo deberán hacer en las oficinas, planta de producción y aeropuerto. Al finalizar el rompecabezas se invitará a los colaboradores a participar de una charla otorgada por los directivos, los mismos que darán énfasis en la importancia de los valores corporativos. Anexo 31.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos

	<p>Rotación de personal: mensualmente se hará rotación de personal entre aeropuerto y planta de producción, con el fin de que los empleados compartan tiempo juntos y se desenvuelvan positivamente con los compañeros de trabajo. Al finalizar el mes deberán presentar un reporte grupal en el que destacarán los aspectos positivos y negativos de dicha actividad.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Juego del equipo ideal: Al comenzar el mes los empleados deberán escribir en un papel dos fortalezas individuales, en otro papel detallarán características positivas de cómo deberá ser un buen compañero de trabajo, al finalizar se analizará cómo está compuesto el equipo real frente al equipo ideal, los resultados detallarán las actitudes que deberán tener para ser un buen equipo de trabajo. Al finalizar el mes se discutirán los resultados y se verá si en efecto se cumplió con lo propuesto.</p>	Comunicador Corporativo
<p>Los valores corporativos deberán ser compartidos desde la alta gerencia hacia los colaboradores.</p>	<p>Capacitaciones: Serán realizadas trimestralmente. Los temas que se llevarán a cabo son: salubridad, seguridad en el trabajo, uso de maquinaria, salud ocupacional y ventas. Las personas que darán las capacitaciones son los jefes de área y directivos.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Reuniones: Se realizarán en las oficinas centrales de la empresa, asistirán únicamente directivos y jefes de área en dónde se darán instrucciones necesarias para el personal y servirán para mejorar procesos comunicacionales. Las reuniones se realizarán quincenalmente.</p>	Comunicador Corporativo y Recursos Humanos
	<p>Campaña de valores: Posterior a la charla, se dará paso a la campaña de valores. Consistirá en que semanalmente se priorizará un valor, el mismo que será expuesto es las herramientas comunicacionales de la empresa y los empleados deberán cumplir con el mismo y demostrar la importancia que este tiene dentro y fuera del trabajo.</p>	Comunicador Corporativo

			15,00	780,00	
Rompecabezas	Por piezas	189	4,00	756,00	Autofinanciamiento
Rotación de personal	0	0	-	-	Actividad dentro de las mismas instalaciones
Juego del equipo ideal	0	0	-	-	Actividad dentro de las mismas instalaciones
Capacitaciones	0	0	-	-	La actividad se desarrollará dentro de las instalaciones
Reuniones	0	0	-	-	La actividad se desarrollará dentro de las instalaciones
Campaña de valores	0	0	-	-	Será realizado por el comunicador y el producto es digital

SUBTOTAL	20.492,00
5% IMPREVISTOS	1.024,60
Gastos	
15% Administrativos	3.073,80
PRESUPUESTO TOTAL (USD)	24.590,40

4.7. Matriz de Evaluación Estratégica

MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA					
OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Potenciar mecanismos eficientes que aporten al buen manejo de la comunicación interna que hay en PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA	Información	Básico	Crear el puesto del comunicador corporativo	Conteo	Persona responsable del cargo/ Cantidad de actividades a cargo
			Mailing	Conteo	Número de correos enviados / Número de correos respondidos
			Comunicados o memos	Conteo	Número de personas a las que se les envió un comunicado o memo / Número de empleados
			Carteleras	Conteo	Número de pedidos difundidos en la cartelera / Número de pedidos realizados.
			Buzón de sugerencias	Encuesta	Número de respuestas positivas / Número de encuestados
			Carteleras Digitales	Encuesta	Número de personas que se interesaron por

					leer la información publicada / Número de empleados
			Boletín digital	Encuesta	Número de personas que se interesaron por leer la información publicada / Número de empleados
Fortalecer la identidad corporativa	Motivación	Intermedio	Carnet corporativo	Encuesta	Número de respuestas positivas/ Número total de colaboradores.
			Tarjetas de presentación	Conteo	Número de tarjetas realizadas / Total de empleados
			Acrílicos	Conteo	Número de acrílicos realizados / Total de entregados
			Señalética	Encuesta	Número de respuestas positivas/ Número total de colaboradores
			Uniformes	Encuesta	Número de personas que se sintieron identificados con los elementos visuales / Número de personas que los recibieron.
			Protectores de pantalla	Encuesta	Número de respuestas positivas/ Tiempo de exposición del mensaje.
			Sit & Watch	Encuesta	Número de personas que se interesaron por leer la información publicada / Número de empleados
			Letreros de filosofía	Encuesta	Número de personas que se interesaron por leer la información publicada / Número de empleados
			Día de integración	Conteo	Número de asistentes / Número de invitados
			Presentes por días especiales	Conteo	Número de asistentes / Número de invitados
			Navidad y fin de año	Conteo	Número de asistentes / Número de invitados
Promover una cultura corporativa	Motivación	Intermedio	Rompecabezas	Conteo	Número de personas que se interesaron en el desarrollo del rompecabezas / La cantidad de

que sea guía de comportamiento y fomento a la participación de los colaboradores.					piezas entregadas.
			Rotación de personal	Encuesta	Número de comentarios positivos sobre la dinámica / Número de encuestados
			Juego del equipo ideal	Conteo	Número de personas que participaron de dicha actividad / Número de empleados.
			Capacitaciones	Conteo	Número de asistentes / Número de invitados
			Reuniones	Conteo	Número de asistentes / Número de invitados
			Campaña de valores	Encuesta	Número de respuestas positivas/ Tiempo de exposición del mensaje.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Calero, M. L. (s.f.). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *AEG*.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 5 - 7.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 30-33.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en relaciones públicas.
- COMIN. (2008). *Guía de Buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Comunicólogos*. (2003). Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de Modelo de Palo Alto: <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADas/modelo-de-palo-alto/>
- Consultores, A. (s.f.). *La Elaboración del Plan Estratégico*. ECO3.
- Egidos, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico - analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social* , 12.
- Lojo, A. P. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica de la persuasión a la gestión de significados en comunicación corporativa*. Bogotá: SAF Grupo.

PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. (s.f.). *Manual Corporativo*. Quito.

Razón y Palabra. (S.F.)

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional . *Signo y pensamiento* , 92 - 96.

Watzlawick. (2003). *Comunicólogos* .

Watzlawick, Beavin, & Jackson. (1971). *Pensamiento Sistémico y Comunicación*.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas

Diagnóstico comunicacional de PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA.

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción sobre la comunicación interna y la efectividad de canales y flujos empleados por parte de la organización. Esto determinará el grado de incidencia que tienen las herramientas empresariales en el público interno de la organización.

IDENTIDAD

1. ¿Conoce la misión de la organización? Elegir la opción correcta:

Desarrollar productos de calidad, basados en el con compromiso, honestidad y buen servicio, logrando con ello brindar una excelente experiencia a nuestros clientes.	
Desarrollar productos de primera calidad, basados en materias primas de primera, con compromiso, honestidad y buen servicio, logrando con ello brindar una excelente experiencia a nuestros clientes.	
Desarrollar productos y brindar un buen servicio, logrando con ello una excelente experiencia a nuestros clientes.	

2. ¿Conoce la visión de la empresa? Elegir la opción correcta:

Ser una empresa sólida, competitiva, innovadora, sobresaliente y con un equipo humano sólido y eficiente, alcanzando un alto nivel de desarrollo y con propuestas claras en el tema de servicio y atención al cliente que serán siempre nuestra prioridad.	
--	--

Ser una empresa con un equipo humano sólido y eficiente, alcanzando un alto nivel de desarrollo y con propuestas claras en el tema de servicio y atención al cliente que será siempre nuestra prioridad.	
Ser una empresa sólida, competitiva, innovadora, sobresaliente y con un equipo humano sólido y eficiente.	

3. Califique los valores o atributos compartidos que definen mejor a su organización:

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
ATRIBUTO	1	2	3	4
Responsabilidad				
Trabajo en equipo				
Honestidad				
Compromiso				
Profesionalismo				
Innovación				
Esfuerzo				

4. Independientemente de su antigüedad en la organización, elija los valores que se han manteniendo constantes en la organización desde su llegada:

Esfuerzo	
Responsabilidad	
Trabajo en equipo	
Honestidad	
Compromiso	
Profesionalismo	
Innovación	

5. ¿Conoce quiénes son las máximas autoridades de la empresa?

SI ¿Quién?	
NO	

CULTURA

6. Califique según el nivel de importancia que da su empresa a los siguientes temas:

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
Seguridad en el empleo	1	2	3	4
Compañerismo	1	2	3	4
Información sobre los planes de la organización	1	2	3	4
Los resultados son lo que cuenta	1	2	3	4

7. Evalúe las principales debilidades de su organización (tenga en cuenta que 4 representa la máxima debilidad).

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
Falta de equipo productivo	1	2	3	4
Falta de organización de los proyectos	1	2	3	4
Conflictos laborales	1	2	3	4
Falta de normativa laboral	1	2	3	4
Falta de información sobre nuevos métodos de trabajo	1	2	3	4

8. Evalúe su espacio de trabajo, según las actividades que realiza diariamente:

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
Grande	1	2	3	4
Cómodo	1	2	3	4
Limpio	1	2	3	4
Seguro	1	2	3	4
Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar el trabajo	1	2	3	4

9. ¿Usted considera que PANPE ALIMENTOS CÍA. LTDA. es un buen lugar para trabajar?

SI	
NO	

10. Señale lo que más le motiva a trabajar en PANPE?

Sueldo	
Sus compañeros	
El trabajo que desempeña	
Su horario de trabajo	
Sus jefes	
No me motiva trabajar en PANPE	

COMUNICACIÓN

11. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas. ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que si	Creo que no	No, sin duda
1	2	3	4

12. Señale las descripciones que caracterizan a la comunicación interna de la empresa, según su perspectiva:

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
Efectiva	1	2	3	4
No aporta en su trabajo	1	2	3	4
Incómoda	1	2	3	4
Informal	1	2	3	4
Formal	1	2	3	4
Frecuente	1	2	3	4
Clara	1	2	3	4
Oportuna	1	2	3	4

13. ¿Qué información recibe actualmente por parte de la empresa?

Novedades de la empresa	
Seguridad	
Salubridad	
Capacitaciones	
Salud ocupacional	
Emocionales	
Ventas	
Notificaciones importantes	
Ninguna de las anteriores	
Otros (especifique)	

14. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?

Novedades de la empresa	
Seguridad	
Salubridad	
Capacitaciones	
Salud ocupacional	
Emocionales	
Ventas	
Notificaciones importantes	
Ninguna de las anteriores	
Otros (especifique)	

15. ¿Cuáles son los canales comunicacionales que utiliza para comunicarse dentro de la organización?

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
Carteleras	1	2	3	4
Correo electrónico corporativo	1	2	3	4
Comunicados	1	2	3	4
Boca a boca	1	2	3	4

16. ¿Cuál es el mayor beneficio del canal que emplea?

Inmediatez	
Capacidad de respuesta	
Actualización efectiva	
Otro (especifique)	

17. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría?

	Nada	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia	1	2	3	4
Una selva	1	2	3	4
Un club de amigos	1	2	3	4
Un cuartel	1	2	3	4
Una sala de espera	1	2	3	4

18. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?

Se interesa mucho por mi formación	
Se interesa bastante por mi formación	
Me facilita la formación imprescindible	
No se interesa por mi formación	

Anexo 2: Formato de entrevista Gerente General

Estará enfocada en la comunicación, identidad y cultura de la empresa, con el fin de conocer lo que los directivos esperan dar a conocer a sus empleados.

Comunicación

1. ¿Considera que la comunicación es indispensable para el buen funcionamiento interno de una organización?
2. ¿Qué tipo de información quiere dar a conocer a los empleados?
3. ¿Cuál es el funcionamiento de las herramientas comunicacionales dentro de la empresa?

4. ¿Cuál es la herramienta de comunicación más utilizada?
5. ¿Desearía mejorar las herramientas comunicacionales con las que actualmente cuenta?
6. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?
7. ¿La comunicación que se transmite es informal o formal?
8. ¿Considera importante la opinión de los empleados?
9. ¿Quién es la persona que se encarga de los aspectos comunicacionales dentro de la organización?

Identidad

10. ¿Cree que los empleados se sienten identificados con la organización?
11. ¿Cree usted que los empleados se relacionan con los valores inculcados por la empresa?

Cultura

12. ¿Considera que el espacio donde trabajan los empleados debe estar acorde a sus necesidades?
13. ¿Qué tipo de actividades realiza para que los empleados se sientan a gusto con su trabajo?
14. ¿Cuáles son a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa?

Anexo 3: Formato de entrevista Responsable de Recursos Humanos

La entrevista se realizará con el fin de conocer cuál es el papel que Recursos Humanos tiene en cuanto a la comunicación que se transmite a la empresa.

Comunicación

1. ¿Cuál es la labor que desempeña el departamento de Recursos Humanos?

2. ¿Qué papel cumple Recursos Humanos en cuanto a la gestión de comunicación interna?
3. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?
4. ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados, dentro del organigrama de su empresa?
5. ¿Emplea su empresa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la formación del personal?
6. ¿El equipo de planificación de RRHH cuenta con el apoyo de la alta dirección en su labor de diagnóstico de las capacidades de formación y desarrollo?
7. ¿Existe alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de la información hacia los empleados de la empresa?

Identidad

8. ¿Existe algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los puestos directivos de alto nivel?
9. ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo, profesional y directivo?
10. ¿Existe interés por parte de los empleados en optimizar, corregir o mejorar su desarrollo laboral?

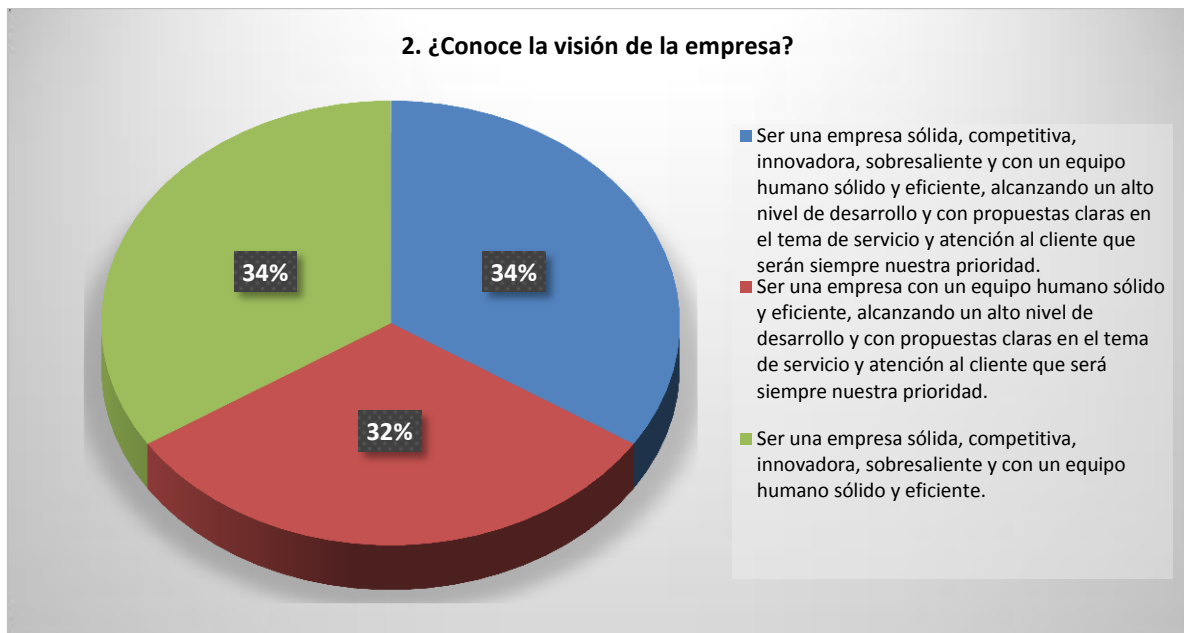
Cultura

11. ¿La política de apoyo y desarrollo de los RRHH es una característica clara de la cultura corporativa de su empresa

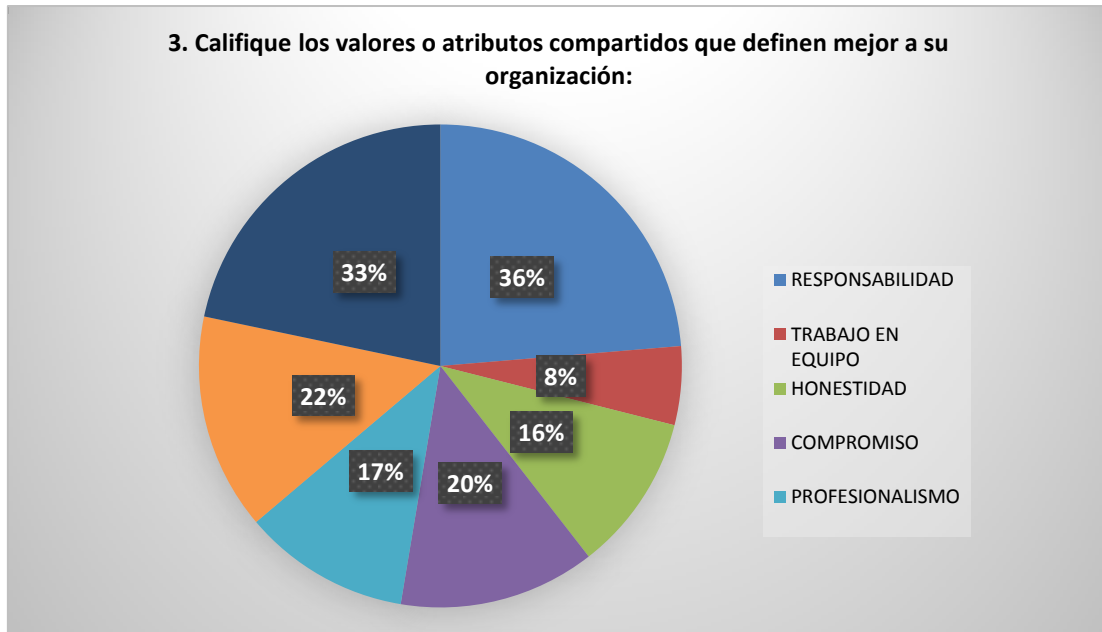
Anexo 4: Pregunta 1. ¿Conoce la misión de la organización?



Anexo 5: Pregunta 2. ¿Conoce la visión de la empresa?



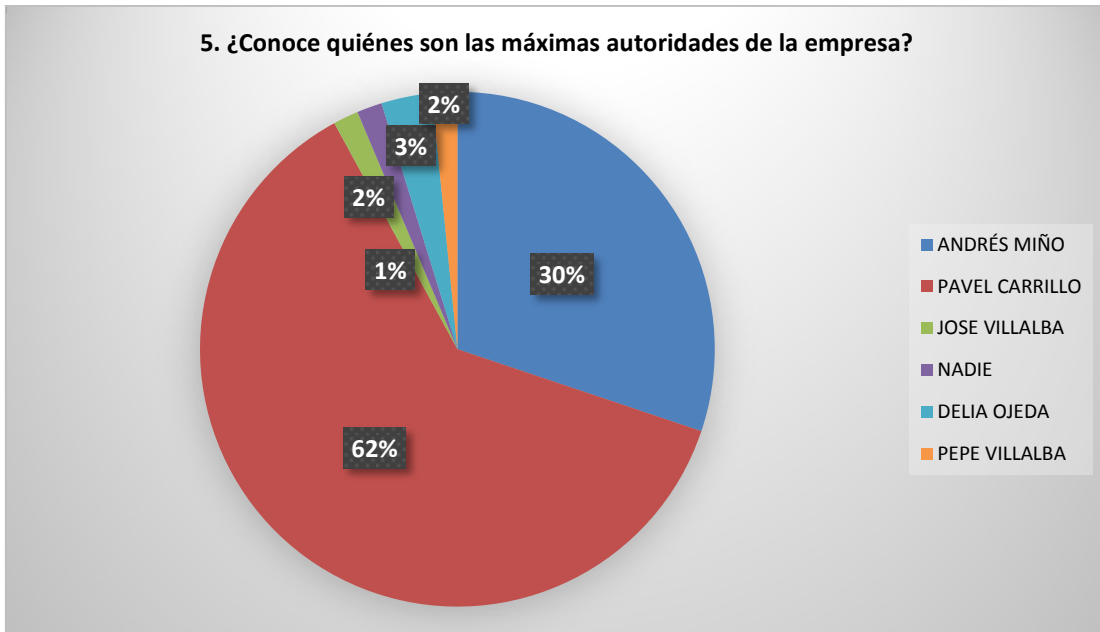
Anexo 6: Pregunta 3. Califique los valores o atributos compartidos que definen mejor a su organización.



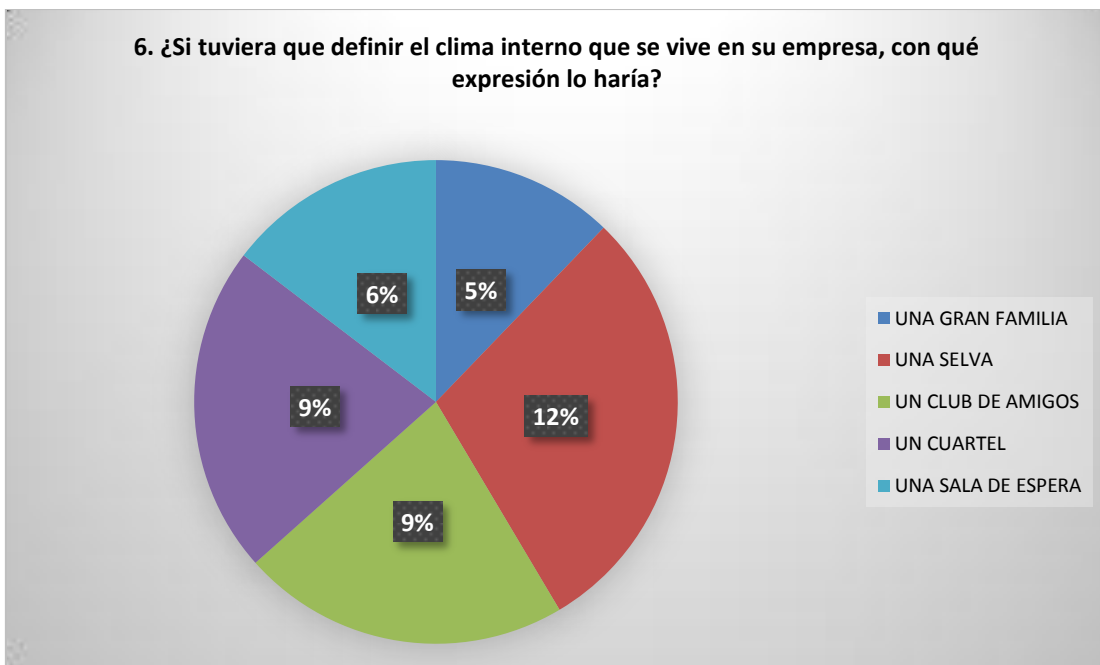
Anexo 7: Pregunta 4. Elija los valores que se han mantenido constantes en la organización desde su llegada.



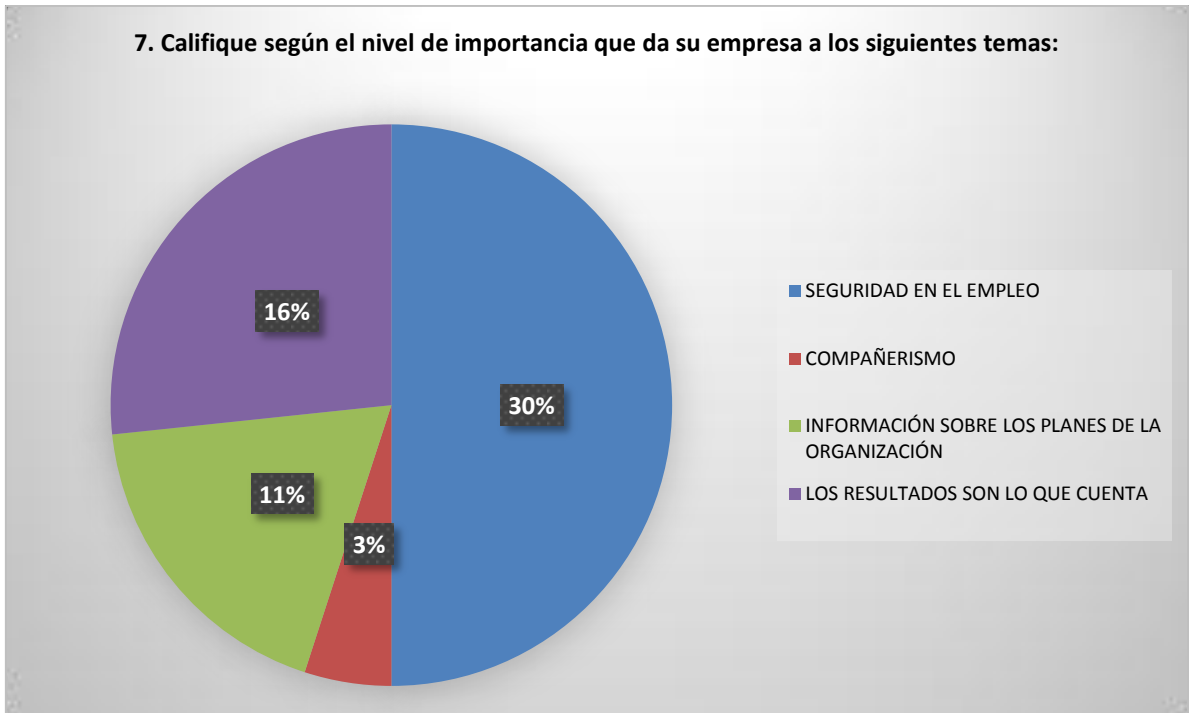
Anexo 8: Pregunta 5. ¿Conoce quiénes son las máximas autoridades de la empresa?



Anexo 9: Pregunta 6. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con que expresión lo haría?



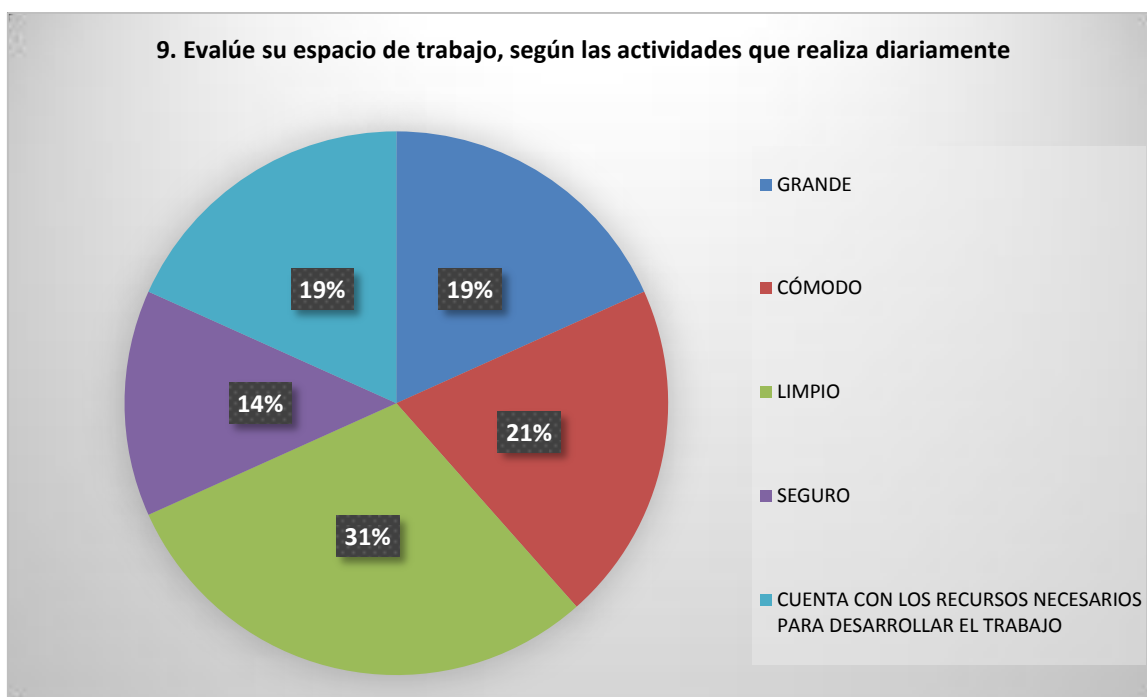
Anexo 10: Pregunta 7. Califique según el nivel de importancia que da su empresa a los siguientes temas:



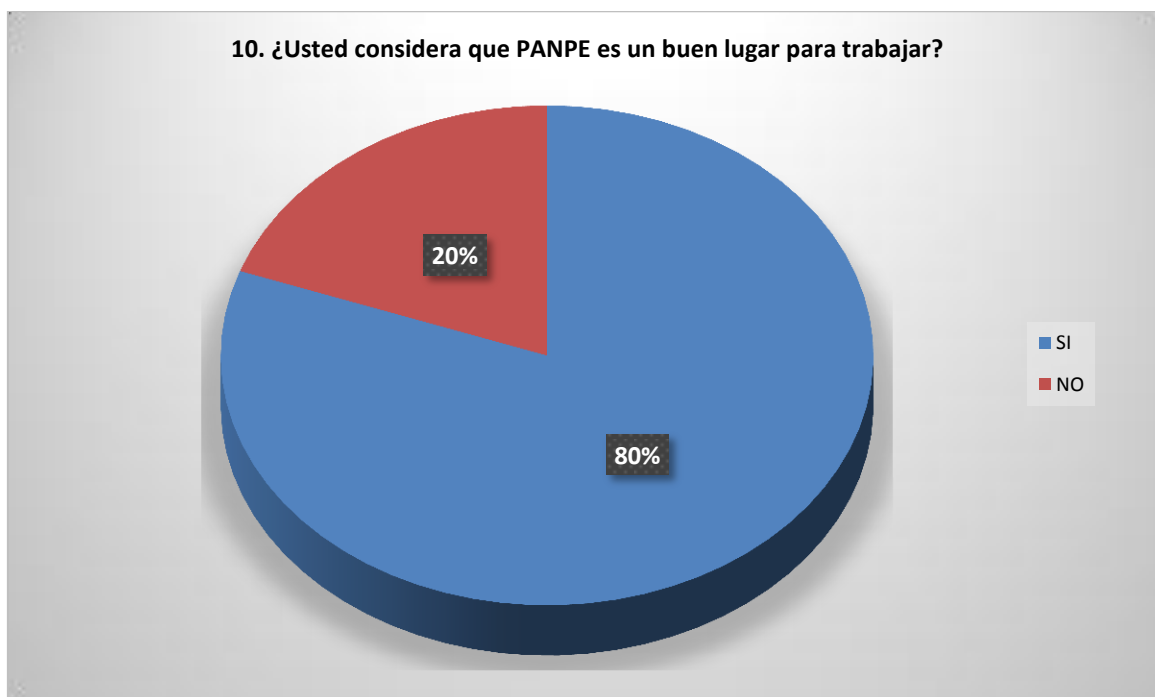
Anexo 11: Pregunta 8. Evalúe las principales debilidades de su organización.



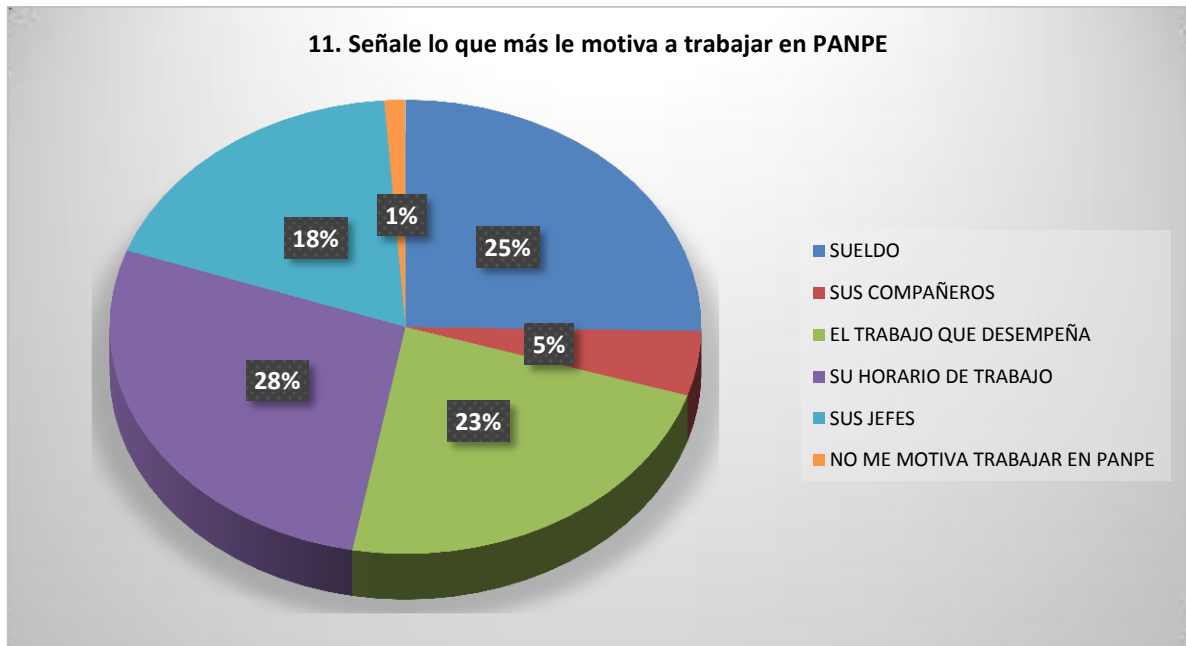
Anexo 12: Pregunta 9. Evalúe su espacio de trabajo, según las actividades que realiza diariamente.



Anexo 13: Pregunta 10. ¿Usted considera que PANPE es un buen lugar para trabajar?



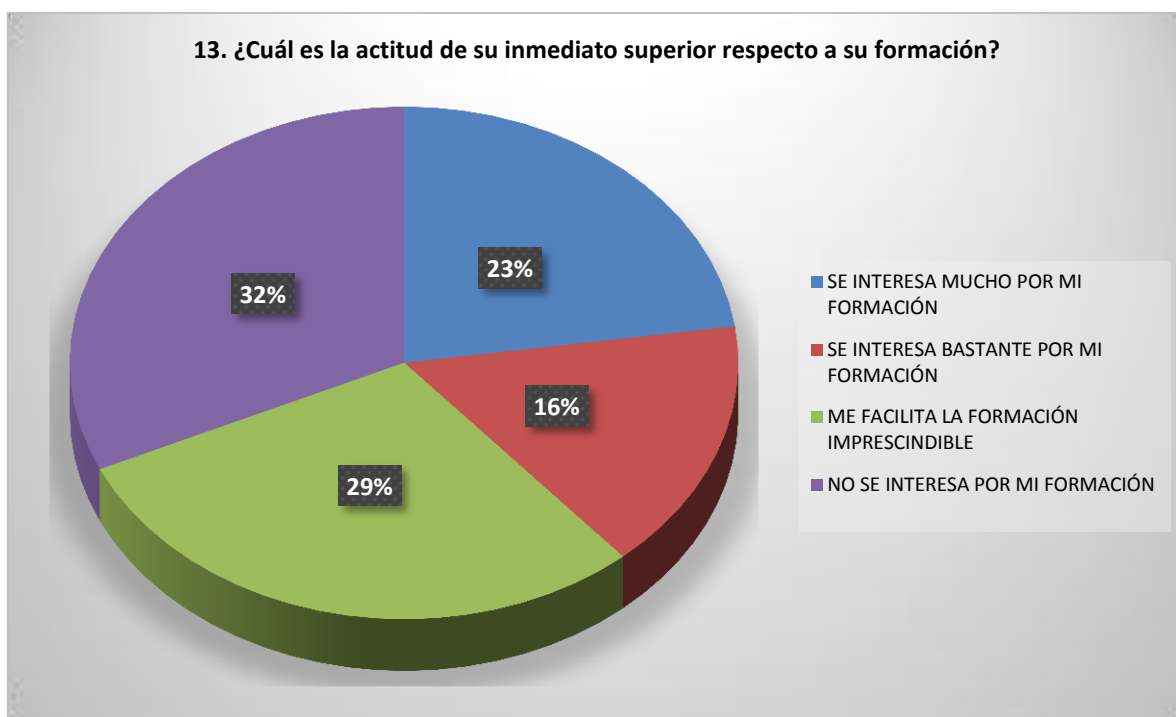
Anexo 14: Pregunta 11. Señale lo que más le motiva a trabajar en PANPE.



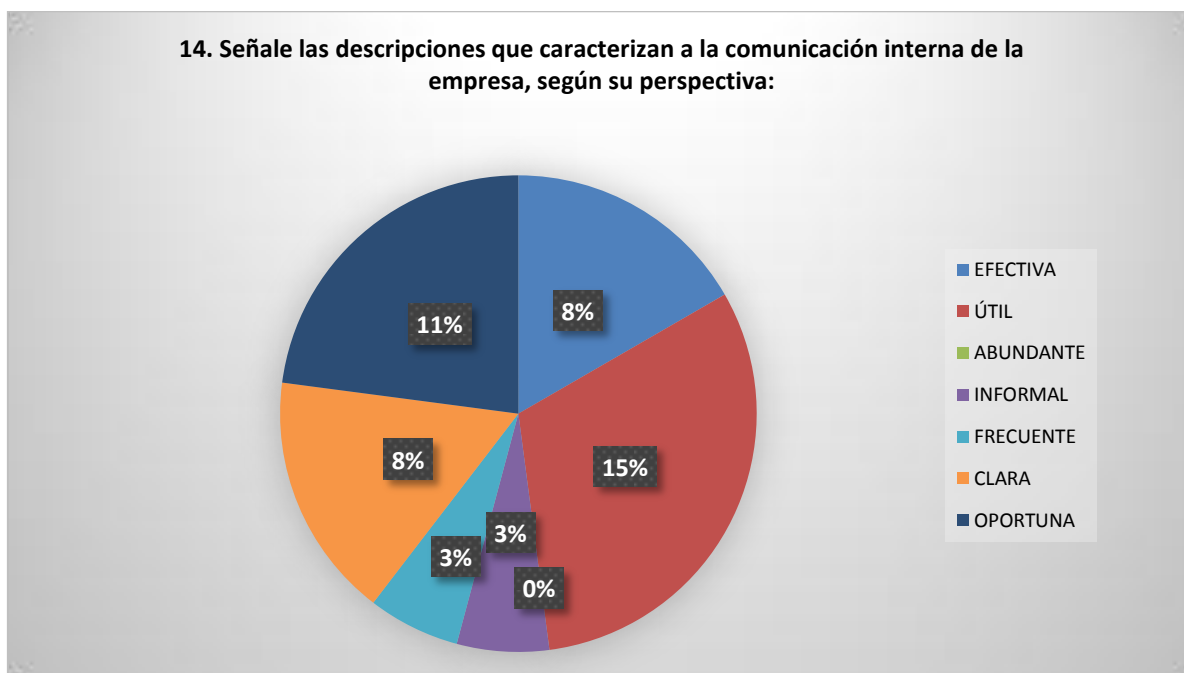
Anexo 15: Pregunta 12. ¿Se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?



Anexo 16: Pregunta 13. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?



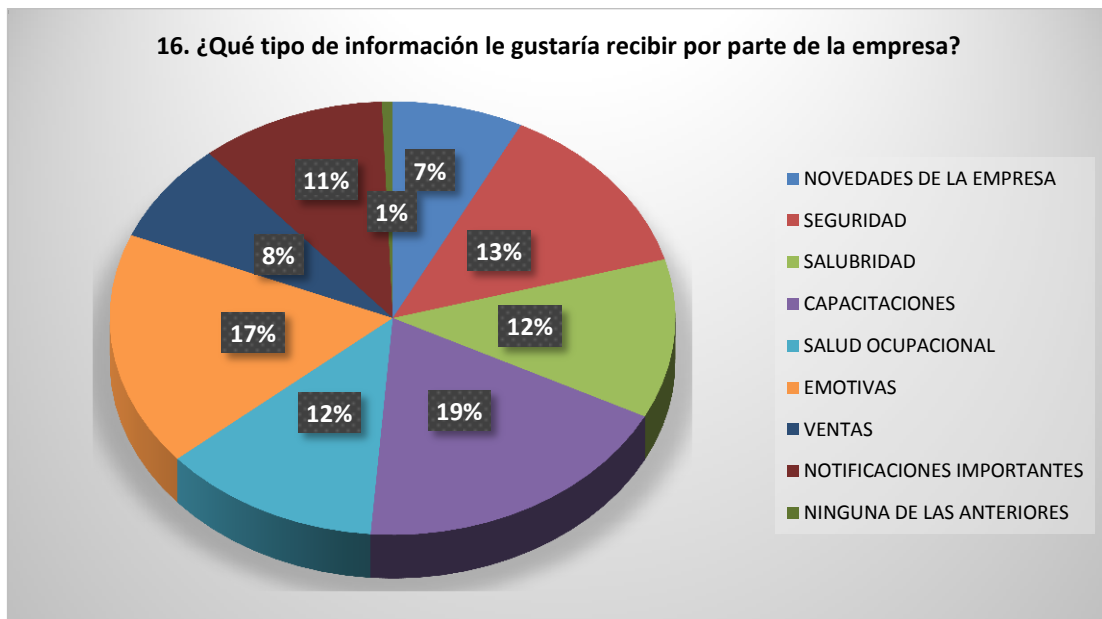
Anexo 17: Pregunta 14. Señale las descripciones que caracterizan a la comunicación interna de la empresa, según su perspectiva.



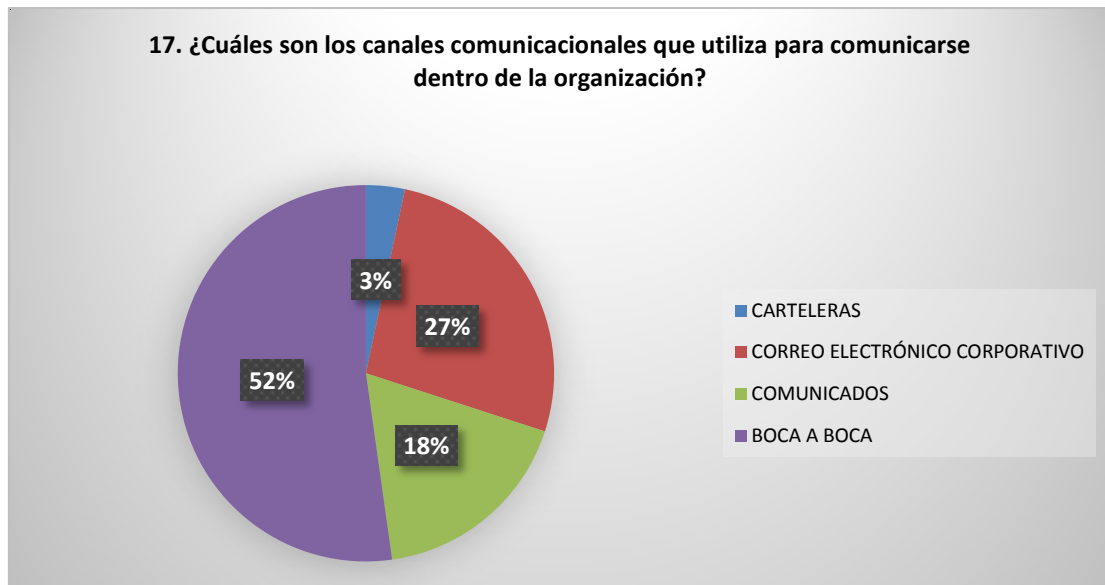
Anexo 18: Pregunta 15. ¿Qué información recibe actualmente por parte de la empresa?



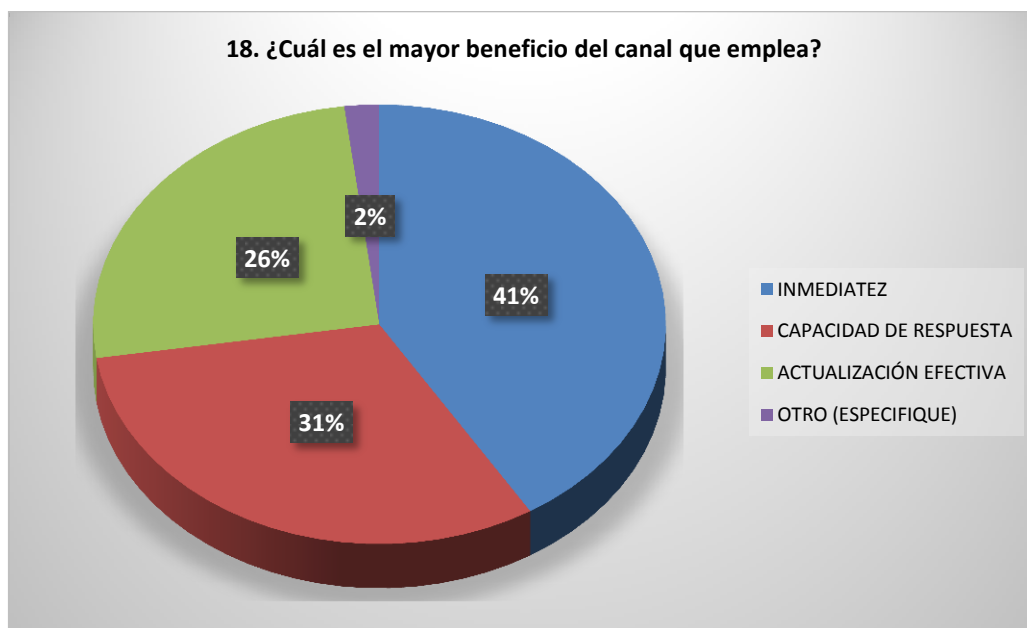
Anexo 19: Pregunta 16. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?



Anexo 20: Pregunta 17. ¿Cuáles son los canales comunicacionales que utiliza para comunicarse dentro de la organización?



Anexo 21: Pregunta 18. ¿Cuál es el mayor beneficio del canal que emplea?



Anexo 22: Carteleras

PEDIDOS



- 500 panes de chocolate
- 4 fundas de pan pizza
- 1 pastel de almendra

Pedido para: Jueves
Hora: 15h00
Retira: Juan Pérez

Valor total: \$ 254,30

CANCELADO



URGENTE

- Pastel de novios
- 200 bocaditos de sal
- 200 bocaditos de dulce

Pedido para: Sábado
Hora: 06h00
Retira: Diana Díaz

Valor total: \$ 524.69



**REVISAR
SUMINISTROS
DE BODEGA**



**PANPE
ALIMENTOS**

Anexo 23: Buzón de sugerencias



Anexo 24: Cartelera Digital

The poster features a central grid of seven colored boxes, each containing a value. A red curved arrow starts from the top-left box and points towards the bottom-left box. The values are: ESFUERZO (black box), TRABAJO EN EQUIPO (yellow-green box), HONESTIDAD (light green box), RESPONSABILIDAD (green box), INNOVACIÓN (teal box), COMPROMISO (blue box), and PROFESIONALISMO (dark blue box). A quote is located in the bottom-left corner, and the logos for PANPE ALIMENTOS and SAMSUNG are at the bottom.

ESFUERZO	TRABAJO EN EQUIPO	HONESTIDAD
RESPONSABILIDAD	INNOVACIÓN	COMPROMISO
	PROFESIONALISMO	

"El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos día tras día"

PANPE ALIMENTOS

SAMSUNG

Anexo 25: Boletín Digital



BOLETÍN DIGITAL

Honestidad

VALOR DE LA SEMANA → 

PRÓXIMA CAPACITACIÓN

- FECHA:** 22 de agosto
- LUGAR:** Oficinas PANPE
- HORA:** 13h30
- Seguridad Industrial**


EMPLEADO DEL MES
Juan Carlos Díaz

Tu esfuerzo te llevará a alcanzar grandes metas


Anexo 26: Acrílicos



Anexo 27: Uniformes



Anexo 28: Protectores de pantalla



MISIÓN

Desarrollar productos de primera calidad, basados en materias primas de primera, con compromiso, honestidad y buen servicio, logrando con ello brindar una excelente experiencia a nuestros clientes

VISIÓN

Ser una empresa sólida, competitiva, innovadora, sobresaliente y con un equipo humano sólido y eficiente, alcanzando un alto nivel de desarrollo y con propuestas claras en el tema de servicio y atención al cliente que serán siempre nuestra prioridad

PANPE ALIMENTOS

Anexo 29: Sit & Watch



Anexo 30: Letreros de Filosofía

MISIÓN

Desarrollar productos de primera calidad, basados en materias primas de primera, con compromiso, honestidad y buen servicio, logrando con ello brindar una excelente experiencia a nuestros clientes.

VISIÓN

Ser una empresa sólida, competitiva, innovadora, sobresaliente y con un equipo humano sólido y eficiente, alcanzando un alto nivel de desarrollo y con propuestas claras en el tema de servicio y atención al cliente que serán siempre nuestra prioridad.

PANPE
ALIMENTOS



Anexo 31: Rompecabezas



Anexo 32: Organigrama

