



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

“FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA FLORALP S.A. QUITO - IBARRA PARA MEJORAR EL
SENTIDO DE PERTENENCIA DE SUS PÚBLICOS INTERNOS, POR MEDIO
DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA”

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

Profesora guía
Mgs. María José Enríquez Cruz

Autora
Maira Alejandra Montalvo Rojas

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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 José Enríquez Cruz
Máster en Comunicación Empresarial
CI: 1711452837

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”.

Maira Alejandra Montalvo Rojas

CI: 1717098162

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo incondicional y enseñarme que todo se puede lograr con esfuerzo, cariño y dedicación.

A María José Enríquez, mi directora de tesis, por el tiempo y conocimientos impartidos a lo largo de todo el proceso de titulación.

A Floralp por darme la oportunidad de realizar este trabajo y compartir conmigo sus experiencias.

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme en cada paso y darme la fortaleza necesaria en todo momento para culminar con éxito este trabajo.

A mi familia por apoyarme incondicionalmente en todo el proceso de titulación, porque con su amor y sus consejos me alentaron en cada paso que daba.

RESUMEN

El presente trabajo presenta un análisis sobre aspectos relacionados con la comunicación interna, el sentido de pertenencia, la cultura e identidad corporativa de la empresa Floralp. A través de un profundo estudio teórico, fundamentado en una amplia revisión bibliográfica y la aplicación de una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, se establecen estrategias comunicacionales orientadas a mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores en la construcción de la identidad y cultura corporativa de Floralp.

Los resultados de la investigación evidencian la necesidad de espacios de comunicación para la integración, el reconocimiento y la participación con el fin de generar adhesión en los colaboradores y su compromiso con el proyecto empresarial. Además se evidencia la necesidad de generar una comunicación dinámica y proactiva a través de la optimización y creación de actividades y canales comunicacionales, que generen valor y ayuden a los colaboradores en su trabajo para que sientan a la empresa como suya y trabajen bajo el concepto de ser el mejor equipo: el Equipo Floralp.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of issues related to internal communication, a sense of belonging, culture and corporate identity of the company Floralp. Through a deep theoretical study, based on an extensive literature review and the application of research with qualitative and quantitative approach, communication strategies were applied to enhance a sense of belonging by the collaborators in the construction of identity and corporate culture which is established in Floralp.

The research results show the need of communication spaces for integration, recognition and participation in order to generate commitment within the employees and their commitment to the business project. It is important that the company creates dynamic and proactive communication through the creation and optimization of activities. Also, communication channels need to be utilizing to create value and help employees in their work so that they feel united with the company and work with the overall goal of being the best team: Team Floralp.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS, UNA CLAVE PARA EL ÉXITO	4
1.1. Proceso y elementos de la comunicación	6
1.2. Tipos de comunicación y sus públicos	7
1.3. Comunicación interna.....	9
1.4. Objetivos de la comunicación interna en las empresas	12
1.5. Tipos de comunicación interna	13
1.5.1. Comunicaciones verticales.....	13
1.5.2. Comunicación horizontal	14
1.6. Herramientas de comunicación interna.....	15
1.6.1. Herramientas tradicionales.....	15
1.6.2. Herramientas web 2.0	22
1.7. Diseño de un plan de comunicación interna	23
CAPÍTULO II: ELEMENTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA	28
2.1. Identidad Corporativa	28
2.1.1. Importancia de la Identidad	29
2.1.2. Componentes de la Identidad.....	31
2.1.3. Vectores de la identidad	33
2.1.4. Comunicación de la identidad corporativa	36
2.2. Cultura Corporativa	37
2.2.1. Características de la cultura organizacional	39
2.2.2. Culturas de éxito.....	45
2.2.3. Gestión de la cultura corporativa en la construcción del sentido de pertenencia	47

2.3. Sentido de pertenencia	48
2.3.1. La motivación y su incidencia en el sentido de pertenencia	49
2.3.2. Factores del sentido de pertenencia.....	51
2.3.2.1. Factores relacionales	51
2.3.2.2. Factores de identidad.....	54
2.3.2.3. Factores de crecimiento	55
2.3.2.4. Factores de comunicación.....	56
2.3.3. Un caso de éxito en la construcción del sentido de pertenencia	57

CAPÍTULO III: FLORALP, LOS MEJORES

QUESOS AL SERVICIO DE LOS ECUATORIANOS	60
3.1. El sector lácteo en Ecuador y el CIL (Centro de la Industria Láctea del Ecuador).....	60
3.2. Importancia del sector lácteo en Ecuador	61
3.3. Especialistas en Quesos	62
3.4. Floralp, una empresa de calidad	64
3.4.1. Antecedentes	64
3.4.2. Giro del negocio	64
3.4.3. Floralp, la historia de Oskar Purtschert	65
3.4.4. Estructura organizacional	67
3.4.5. Filosofía Corporativa	67

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN, UN

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DE FLORALP	69
4.1. Objetivo General.....	69
4.2. Propósitos de investigación	69
4.3. Tipos de investigación.....	70
4.4. Diseño y enfoque de la investigación	71
4.5. Métodos de investigación.....	72
4.6. Fuentes de investigación.....	73

4.7. Técnicas de investigación	73
4.7.1. Encuestas.....	74
4.7.1.1. Instrumento de investigación de la encuesta.....	74
4.7.1.2. Población a investigar.....	76
4.7.1.3. Tabulación e interpretación de las encuestas.....	76
4.7.1.4. Hallazgos cuantitativos de las encuestas	99
4.7.2. Entrevistas.....	102
4.7.2.1. Instrumento de investigación de la entrevista	102
4.7.2.2. Población a investigar.....	103
4.7.2.3. Resultados de las entrevistas	104
4.7.2.4. Hallazgos cualitativos de las entrevistas	112
4.7.3. Observación estructurada	114
4.7.3.1. Instrumento de investigación de la observación estructurada.....	114
4.7.3.2. Resultados de la observación estructurada.....	115
4.7.3.3. Hallazgos cualitativos de la observación estructurada	118

CAPÍTULO V: UNA PROPUESTA PARA

LIDERAR EL CAMBIO	119
5.1. Diagnóstico.....	119
5.1.1. Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	119
5.2.2 Análisis de causas, efectos y soluciones comunicacionales.....	120
5.2. Datos básicos de la propuesta	122
5.3. Objetivos	122
5.4. Eje de comunicación	123
5.4.1. Propuesta de Imagen para el Plan Estratégico de Comunicación ...	124
5.5. Mapa de públicos a los que se dirige el plan	125
5.6. Matrices.....	126
5.6.1. Matriz estratégica.....	126
5.6.2. Matriz de acciones	127

5.6.3. Cronograma	141
5.6.4. Presupuesto	144
5.6.5. Matriz de evaluación	149

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES	153
-----------------------	-----

6.1. Conclusiones	153
-------------------------	-----

6.2. Recomendaciones	154
----------------------------	-----

REFERENCIAS	156
-------------------	-----

ANEXOS	162
--------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del proceso de comunicación.....	6
Figura 2. Funciones de la comunicación interna	10
Figura 3: Reglas para mejorar la cartelera	17
Figura 4: Feedback SCI	19
Figura 5: Coaching GROW.....	20
Figura 6: Ejemplo de sesión de Coaching GROW	21
Figura 7: Pasos del plan de comunicación.....	24
Figura 8: Públicos internos.....	25
Figura 9: Beneficios de una identidad corporativa fuerte	30
Figura 10: Filosofía corporativa	31
Figura 11: Características de la cultura corporativa	39
Figura 12: Jerarquía de necesidades de Maslow	50
Figura 13: Objetivos estratégicos de la comunicación interna de CAPSA	57
Figura 14: Conocimiento de los aspectos de la empresa.....	80
Figura 15: Puntuación pregunta 1.1	80
Figura 16: Relación de identificación con los productos de la empresa	81
Figura 17: Puntuación preguntas 1.2 y 1.3.....	82
Figura 18: Nivel de relación con el superior y reconocimiento	83
Figura 19: Puntuación preguntas 1.4 a la 1.8.....	84
Figura 20: Nivel de relación con el superior, los compañeros y el entorno del trabajo	85
Figura 21: Puntuación preguntas 1.9 a la 1.13.....	86
Figura 22: Propósito del trabajo y capacitaciones.....	87
Figura 23: Puntuación preguntas 1.14 a la 1.16.....	88
Figura 24: Nivel de comunicación	89
Figura 25: Puntuación preguntas 1.17 a la 1.21	91
Figura 26: Dificultades de comunicación con las distintas áreas.....	92

Figura 27: Motivos por los que se generan los inconvenientes de comunicación	93
Figura 28: Preferencias en los tipos de información/actividades.....	95
Figura 29: Preferencias de los medios de comunicación	96
Figura 30: Interesados en recibir información por redes sociales	97
Figura 31: Comentarios y sugerencias.....	98
Figura 15: Logotipos Floralp.....	116
Figura 33: Logo actual de Floralp.....	122
Figura 34: Imagen del eje comunicacional	124
Figura 35: Mapa de públicos	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabulación datos generales	77
Tabla 2: Análisis FODA	120
Tabla 3: Análisis de causas, efectos y soluciones.....	121
Tabla 4: Matriz estratégica	126
Tabla 5: Matriz de acciones.....	127
Tabla 6: Cronograma de actividades.....	141
Tabla 7: Presupuesto	144
Tabla 8: Matriz de evaluación.....	149

INTRODUCCIÓN

Floralp es una empresa especializada en quesos que se encuentra un poco más de 50 años en el mercado ecuatoriano. Esta compañía ha gestionado la comunicación de manera acertada pero empíricamente. Actualmente no cuenta con un departamento de comunicación y las actividades relacionadas con esta área las realizan los departamentos de Marketing y Gestión Humana de la mano con Gerencia General, que es la que aprueba y desaprueba las actividades propuestas así como también el presupuesto.

Es evidente entonces que la empresa no cuenta con un plan de comunicación interno estructurado y planificado. Por lo tanto, la necesidad de crear uno se ha vuelto prioridad y más aún cuando normas que aplica la empresa, como la ISO 9001, exigen que se gestione la comunicación como un tema estratégico para la compañía. En efecto, los directivos están conscientes de la importancia de la comunicación interna por generar confianza, compromiso y seguridad en los colaboradores y por ser la base para producir, vender y comprar.

Cabe mencionar que Floralp no solo necesita implementar la comunicación por lo que exigen las normas sino también por la reestructuración que la empresa está sufriendo actualmente, en cuanto a su identidad y cultura corporativa. De esta forma, es necesario crear en los colaboradores un alto sentido de pertenencia, a través de la gestión de la comunicación interna, para que sean ellos quienes se comprometan con la compañía y en consecuencia con los retos que debe cumplir Floralp sobre la base del proyecto empresarial.

En tal sentido, el presente trabajo busca tratar los aspectos mencionados anteriormente a partir de seis capítulos que contienen un marco teórico fundamentado, seguido de una investigación que permite conocer la realidad actual de la empresa para posteriormente plantear una propuesta comunicacional que ayude al fortalecimiento de la identidad y cultura

corporativa para mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores en Floralp.

El Capítulo I abarca la definición y la importancia de la comunicación corporativa, con un sentido de concienciar a las empresas sobre los beneficios que puede generar la implementación de una comunicación integral y bien estructurada. Para esto se especifica los tipos de comunicación y sus públicos y se hace énfasis en la parte comunicacional interna, explicando su importancia, su clasificación, así como sus herramientas o medios destinados para los diferentes públicos dentro de la empresa. Al final del capítulo se describe brevemente cómo realizar un plan de comunicación interna.

El Capítulo II es un análisis bibliográfico sobre temas como el sentido de pertenencia, la identidad y la cultura corporativa. Durante el desarrollo, se trata de determinar la relación que existe entre estas tres variables así como también su importancia, sus componentes y definiciones. Al concluir el capítulo se especifican los factores del sentido de pertenencia que deben ser analizados en la etapa de investigación que se describe en el Capítulo IV.

En el Capítulo III se presenta una descripción de la Industria Láctea como el ámbito en el que se desarrolla la empresa Floralp. Posteriormente se señalan aspectos de la compañía como: antecedentes, historia, giro del negocio, estructura organizativa, filosofía e identidad corporativa, entre otros elementos que concluyen con un breve análisis sobre el sistema de comunicación que gestiona la empresa actualmente.

El Capítulo IV muestra todo el proceso de investigación desde el planteamiento de los objetivos hasta los hallazgos cualitativos y cuantitativos que evidencian la situación actual de la empresa. Por lo tanto se implementan técnicas de recolección de datos como las encuestas, las entrevistas y la observación estructurada, las mismas que se enfocan en el estudio de las variables

relacionadas con la comunicación, el sentido de pertenencia, la cultura y la identidad corporativa.

Sobre la base de los resultados que se obtuvieron en la etapa de investigación, el Capítulo V presenta una propuesta de comunicación interna enfocada en fortalecer la identidad y cultura corporativa para mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores de Floralp. En el desarrollo de este apartado se determinan los objetivos, las estrategias y las acciones que se deben gestionar. Además se propone el tiempo de duración e implementación de cada actividad así como el presupuesto y los indicadores propuestos en la matriz de evaluación.

Finalmente, se concluye que este estudio es importante porque genera valor a la empresa al proponer acciones enfocadas en el sentido de pertenencia de los colaboradores, siendo ellos los que generan una cultura sólida en la que se comparte los valores, las creencias y en definitiva se vive la cultura Floralp. Además de estar identificados con la identidad de la empresa e involucrarse con el proyecto empresarial.

CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS, UNA CLAVE PARA EL ÉXITO

¿Es estratégica la comunicación corporativa para las empresas? Según una entrevista realizada a Guillermo Bosovsky, investigador y consultor de comunicación corporativa, varios ejecutivos vienen adoptando a “la comunicación como una herramienta de gestión estratégica que contribuye decididamente al logro de sus objetivos” (citado en Zapata, 2011, p. 11). Para esto, Zapata (2011) asegura que se debe visualizar integralmente a la comunicación (p. 11), lo que supone tomar en cuenta a todas las áreas de la empresa y lograr que se alineen las acciones comunicativas con el proyecto empresarial, es decir con sus políticas, visión, misión, valores y objetivos.

Por su lado, Costa (2009) manifiesta que en la actualidad existe un profundo problema en las compañías en cuanto a la capacidad de comunicar ideas e imágenes a destinatarios tanto internos como externos (p. 11). Para esto la comunicación corporativa debe ser entendida como una prioridad en las empresas porque permite que sus procesos se lleven de la mejor manera. Esto se logra con la consistencia y coherencia de los mensajes que emite la organización a sus públicos y la credibilidad que ellos tengan con ésta.

Sobre la base de todo lo anterior y de acuerdo a varios conceptos recopilados de autores como Capriotti (1999), Castro (2007), Limón Peña (2008) y Costa (2009); se podría decir que la comunicación corporativa dirige todo el sistema de mensajes que una empresa proyecta a sus públicos, tanto internos como externos, de manera integral, estratégica y planificada, para generar empatía entre ambos (públicos-organización) y que le permita a la organización cumplir con sus objetivos, desarrollar una imagen favorable y diferenciarse de su competencia.

La empresa que no considere a la comunicación corporativa como una herramienta estratégica está en riesgo a que su competencia le quite espacio

dentro del mercado. Según un estudio realizado en el 2010 por la Asociación de Directivos de Comunicación, la comunicación corporativa se ha vuelto tan indispensable que en España el 91,3% de las empresas cuentan con un departamento de comunicación, cifra que ha deber aumentado en los últimos años. Esto se debe a que ha sido una aliada porque “la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo” (Tironi y Cavallo, 2011, p. 20).

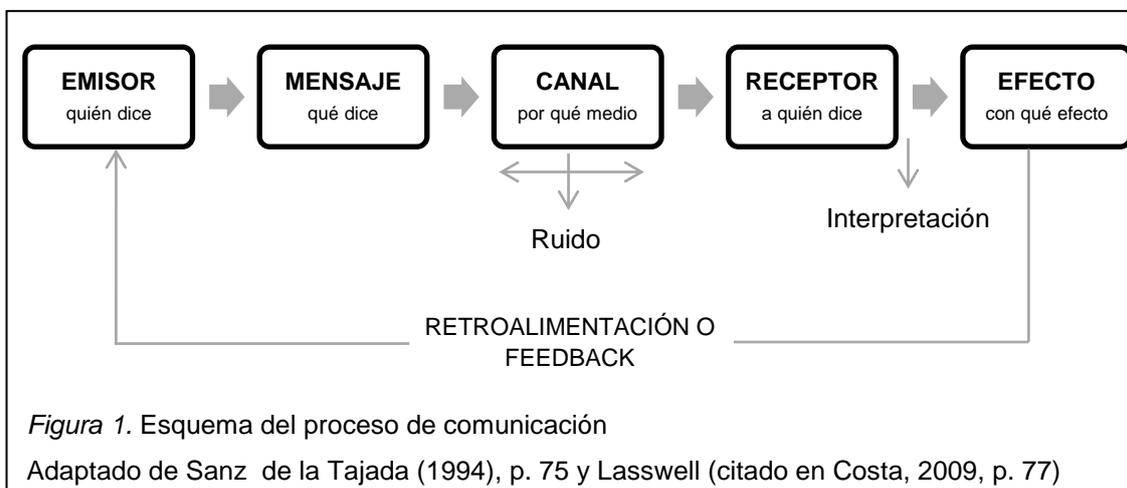
Según Scheinsohn (2009) la comunicación estratégica “es una interactividad (...) que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección” (p. 93). Además ésta asiste a los procesos de significación que produce una empresa cuando emite diversos mensajes a sus públicos. Para que exista efectividad en este proceso, el autor menciona que deben coordinarse los mensajes a nivel semántico, sintáctico y pragmático. El primero se refiere a la significación de los mensajes. El segundo hace énfasis en las cuestiones de codificación, el ruido, y los canales. Por último el nivel pragmático está relacionado con el efecto que causa el mensaje emitido.

Cabe resaltar que para el presente proyecto se acogerá esta última definición de Scheinsohn (2009) sobre comunicación estratégica, al considerarse ésta como el conjunto de significados de la empresa que deben ser tratados bajo la lógica de coherencia entre lo que se comunica y lo que se pretende comunicar, ya sea explícita o implícitamente, de acuerdo a los propósitos planteados por la organización. Según el autor esta coherencia “es generadora de la sinergia significativa, por la que los diversos mensajes apuntan hacia una misma idea y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin” (p. 92). En definitiva la comunicación es estratégica porque constituye el punto de unión entre la organización y sus públicos.

1.1. Proceso y elementos de la comunicación

Si bien es cierto que la “comunicación envuelve a todos los elementos de la información” (Forace, Monge y Rusell citado en Garrido, 2004, p.34), la primera siempre es más compleja ya que plantea la cuestión de relación e interacción entre el emisor y el receptor. Según Wolton (2013), esta relación se torna difícil debido a la incertidumbre en el resultado, ya que el emisor no siempre está en línea con el receptor. Esto quiere decir que a veces el mensaje que llega no es el correcto porque no está completamente codificado y el receptor no puede descifrarlo.

Según autores como Lasswell (citado en Costa, 2009) o Sanz de la Tajada (1994), la comunicación es entendida como un proceso circular en el que intervienen varios elementos como: el emisor, mensaje, canal y receptor, sin olvidar la importancia que tiene la retroalimentación y el ruido en el acto comunicativo, tal y como se señala en la figura 1.



En la figura 1 se observa que el emisor es quien posee, en primera instancia, la información. Ésta es el contenido o mensaje que es codificado. La codificación es traducir una idea a un mensaje apropiado para que éste sea transmitido a través del canal y finalmente llegue al receptor, quien invierte los papeles convirtiéndose en emisor en un nuevo proceso comunicativo. Cuando existe

esta relación de interacción entre receptor y emisor y el mensaje es correctamente entendido, se puede decir que hay feedback. Sin embargo existen factores como el ruido y la propia interpretación del receptor que pueden modificar el mensaje inicial.

Además de Lasswell y Sanz de la Tajada, existen otros autores que exponen un esquema más sencillo del proceso de comunicación. Así pues Shannon concibe a la información como una transmisión lineal de datos, en la que participan solo cuatro elementos: emisor, mensaje, canal y receptor (citado en Figueroa, 2013, p. 72). A esta propuesta, Wiener reformula la teoría lineal, manifestando que la información debe ser circular. En este punto este último autor coincide con Lasswell ya que se establece una comunicación en la que se añade un quinto elemento que es la retroalimentación.

En este sentido, tanto colaboradores como jefes o gerentes pueden ser emisores y receptores y cuentan con la posibilidad de retroalimentar la comunicación que recibieron para ver si se entendió o no el mensaje original. Por lo tanto, si la empresa desea que sus trabajadores entiendan y vivan el mensaje como suyo, se recomienda que la interacción colaborador – directivo fomente una relación de permanente comunicación, generando confianza y transparencia. En palabras de Armand y Michèle Mattelart (2003), “la esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción” (p. 48) entre sus públicos.

1.2. Tipos de comunicación y sus públicos

Como se ha dicho anteriormente, la comunicación corporativa dirige todo un sistema de mensajes que la empresa proyecta a sus públicos, tanto internos como externos. Entonces, para una mejor comprensión, todo comunicador debe identificar a sus públicos para ejercer su trabajo y aplicar planes de acción. En palabras de Ongallo (2007), “el conocimiento del público objetivo se convierte en un elemento fundamental para asegurar el éxito de la

comunicación” (p. 72). Por lo expuesto, es necesario dividir a la comunicación corporativa en dos pilares fundamentales: un externo y otro interno.

Por un lado, la comunicación externa es entendida como el pilar que se encarga de gestionar la imagen que la organización desea proyectar y la relación con actores externos como el gobierno, la comunidad, los medios, entre otros. En palabras de Villafañe (1993), “la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos” (p.24) y que es el reflejo de la identidad, concepto que se desarrolla más adelante.

Además de la comunicación externa, existe también la interna que, como su nombre lo indica, es la que se desarrolla al interior de una empresa. Ésta se enfoca en el desarrollo y gestión de la cultura e identidad corporativa, las mismas que se detallarán en el capítulo II. Este pilar es fundamental si se quiere trabajar el sentido de pertenencia de los colaboradores a través de su compromiso con la entidad en la que trabajan. Junto con esto, la comunicación interna gestiona el uso y aplicación de los canales para mantener un sistema de comunicación integral que conecta a todas las áreas y departamentos.

A pesar de que el presente trabajo no contemple aspectos de fondo sobre la comunicación externa, debido a que el tema de estudio se centra en la interna, el éxito de ésta depende mucho de la gestión de la comunicación que se desarrolle al interior de la organización. Por lo tanto, los resultados de la gestión de estos dos tipos de comunicación deben ser positivos, además de existir una coherencia entre el mensaje que la empresa emite tanto con sus públicos internos como externos.

Ahora que ya se ha contextualizado brevemente a la comunicación corporativa y sus tipos de comunicación, el paso siguiente es conocer a los públicos que son básicamente dos y se derivan de los pilares antes mencionados:

- **Públicos externos:** Estos públicos son los individuos que no se encuentran dentro del organigrama institucional, afectan indirectamente a la organización y pertenecen a todo el universo de personas que se hallan fuera de la organización. Por citar algunos ejemplos de públicos externos: gobierno, comunidad, agentes financieros, clientes, medios de comunicación, proveedores, distribuidores, líderes de opinión, entre otros.
- **Públicos internos:** A diferencia del público externo, este grupo está formado por las personas que pertenecen a todo el universo de individuos que se encuentran dentro de una organización, tienen influencia directa y se los puede hallar fácilmente en el organigrama. Algunos autores señalan cuatro ejemplares básicos de públicos internos: directivos, supervisores, colaboradores y obreros. Estos cuatro niveles se presentan en distintos cargos o departamentos dentro de la organización.

Se infiere que el conocimiento de los públicos es un factor muy importante para asegurar el éxito de la comunicación, porque le permite desarrollar al comunicador corporativo un plan de acciones comunicacionales que incluye a todos sus públicos. Por lo tanto, gracias al conocimiento que se tenga de los mismos se decidirá qué herramientas de comunicación utilizar, qué tipo de eventos realizar, de qué manera comunicar, y en definitiva, qué planes de comunicación proponer.

1.3. Comunicación interna

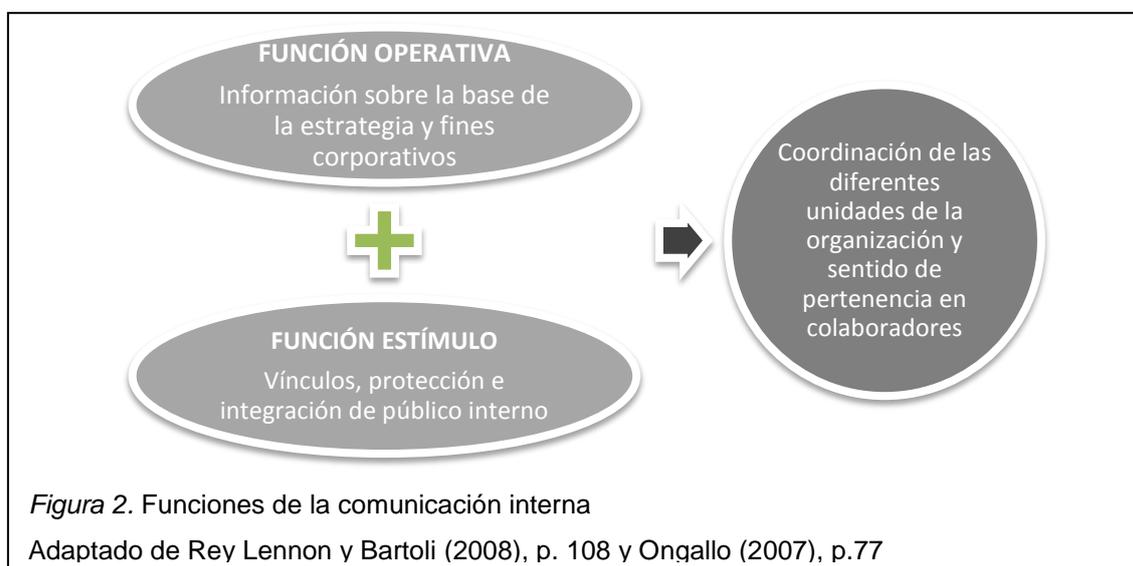
En el apartado anterior se determinó el enfoque de la comunicación interna y sus públicos. Debido al tema de estudio de la presente tesis, se profundiza a continuación el concepto de este tipo de comunicación. Para empezar, Puchol (citado en Ongallo, 2007) señala que los empleados de una organización ya no trabajan solamente para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad sino también es importante para ellos el “reconocimiento, la participación en la toma

de decisiones, la posibilidad de autoexpresarse, la promoción personal o la autorrealización” (p.25) y es ahí cuando se gestiona la comunicación interna.

Según Limón Peña (2008), la comunicación interna es “todo el cúmulo de mensajes que se transmiten, reciben e intercambian dentro de toda la estructura de la entidad” (p. 19).

Por otro lado, para el presente trabajo se tomará en cuenta la definición de comunicación interna que cita Fernández (1991) en su libro *La Comunicación en las organizaciones*, en donde señala que:

“la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan integrados, informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 32).



Además, Rey Lennon y Bartoli (2008), establecen que la comunicación interna tiene dos funciones: una operativa, para producir información sobre la base de la estrategia y fines de la empresa; y otra de estímulo, para generar vínculos,

protección e integración de los colaboradores sobre los que se está operando (p.108), logrando así la coordinación entre las diferentes unidades de la empresa y generando sentido de pertenencia en los colaboradores (Ongallo, 2007, p.77), como se indica en la figura 2.

Por lo tanto, la comunicación interna es fundamental en las organizaciones ya que utiliza varias actividades y/o canales comunicacionales para mantener comunicadas, integradas y conectadas a todas las partes, alineándolas con la estrategia y objetivos de la empresa y permitiendo mayor efectividad en las tareas y procedimientos, al fomentar un cultura de sentido de pertenencia en los colaboradores, quienes se identifican con la empresa. En efecto, la comunicación interna como “elemento de mejoramiento continuo, genera procesos de cambio y mejora del rendimiento” (Camacho y Katime, 2010, p. 40).

En palabras de Hugo Hanna, ex *Managing Partner* de IBM *Business Consulting Service* para España y Portugal, afirma que:

“una buena comunicación interna implica que el equipo humano recibe la información que necesita, que está contento, se siente orgulloso y crea una cultura de autocontrol porque sabe lo que se debe y lo que no se debe hacer de acuerdo a la estrategia de la organización, y esto redundando en un mejor resultado” (citado en Cabanas, Carazo y Vilanova, 2010, p. 9).

Por el contrario, una mala gestión de la comunicación interna puede “perjudicar el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, crece la desmotivación y la incertidumbre” (A. Formanchuk, 2006), generando que los colaboradores no sientan la empresa como suya. Por lo tanto, es fundamental entender que la cultura corporativa, la identidad y el sentido de pertenencia son aspectos importantes que están inmersos en los objetivos que persigue la comunicación interna.

1.4. Objetivos de la comunicación interna en las empresas

Los objetivos que persigue la comunicación interna en las organizaciones podrían ser expresados de la siguiente manera:

1. Transmitir la cultura corporativa entendida como el conjunto de valores, normas, costumbres y creencias compartidas entre los miembros de una organización y que se ven reflejados en sus comportamientos. Ésta debe ir acorde a lo que la empresa dice que es, es decir a la filosofía corporativa. Para esto se debe crear culturas de éxito, las mismas que explicaremos más adelante.
2. Dar a conocer la identidad de la empresa, que es “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma” (Rey Lennon y Bartoli, 2008, p.85). Ésta debe estar bien posicionada entre los colaboradores, quienes son los responsables de proyectarla hacia afuera, al sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa que conocen muy bien (Chávez, 1998, p. 34).
3. Generar distintos canales de comunicación para mantener informados a todos colaboradores sobre su trabajo, empresa y entorno.
4. Fomentar el orgullo de pertenencia a través de espacios de comunicación que motiven al personal, promoviendo su compromiso con la empresa.
5. Lograr que los mensajes lleguen a todo nivel jerárquico, definiendo los objetivos y los canales que se van a utilizar para cada público.

Un comunicador debe enfocar sus esfuerzos y funciones sobre la base de los objetivos antes mencionados. Una buena gestión de la comunicación interna se refleja en la eficacia y entusiasmo que los colaboradores tienen al desarrollar sus tareas. Además de sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa para la

que trabajan y contribuir al logro de los resultados esperados por la compañía. Para esto, parte de las actividades comunicacionales deben estar enfocadas en la creación de comunicaciones de tipo vertical y horizontal, de las cuales se habla en el siguiente apartado.

1.5. Tipos de comunicación interna

Es indispensable entender que la empresa se comunica de diferentes maneras. Según la estructura que ésta mantenga, los individuos intervienen en la comunicación sobre la base de su jerarquía, nivel o departamento al que pertenezcan. De acuerdo a esto, algunos autores señalan varios tipos de comunicación dentro de las organizaciones que se detallan a continuación:

1.5.1. Comunicaciones verticales

Para Sánchez (2010), la comunicación vertical es la que se da entre distintos niveles de jerarquía del organigrama. Existen dos tipos de comunicación vertical que se describen a continuación:

- **Vertical descendente**

La comunicación descendente se transmite desde el nivel o jerarquía superior para abajo con el fin de informar o influir. Según Ongallo (2007), este tipo de comunicación supone un recurso directo y seguro de obtención de *feedback* de los trabajadores sobre procesos, opiniones o actividades, que se llegan a dar con un diálogo abierto que permite la cercanía entre el colaborador y su superior. Si esto no existe puede parecer una comunicación de tipo impositiva que genere malestar (pp. 81-82).

Para ejemplificar las herramientas de comunicación descendente, dentro de las organizaciones, se pueden nombrar a: revistas, periódicos, videos, manual de

inducción, guía corporativa, cartelera, herramientas web 2.0, folletos y las cartas a los colaboradores de la empresa.

- **Vertical ascendente**

En cuanto a la comunicación ascendente, ésta es contraria a la descendente y se utiliza cuando el colaborador de jerarquía inferior se comunica con algún superior para reclamos, sugerencias, peticiones, entre otras. Ongallo (2007) afirma que este tipo de comunicación debe orientarse en motivar “a los colaboradores a trabajar con mejor y mayor participación y entusiasmo” (p. 82).

Además, la comunicación vertical debe implementarse con el fin de ayudar a los directivos a que conozcan el grado de aceptación y credibilidad que tienen los colaboradores con la empresa. Ésto con el fin de que el jefe pueda obtener un mejor y rápido conocimiento acerca de los conflictos que se generan (Ongallo, 2007, p. 82).

En este contexto, algunos ejemplos claros de herramientas que utilizan este tipo de comunicación serían: las entrevistas, el buzón de sugerencias, las redes sociales y las encuestas.

1.5.2. Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación, se produce entre personas que tienen un mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. Puchol (citado en Ongallo 2007), en su libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, señala algunas ventajas de este tipo de comunicación. Una de éstas es lograr que los colaboradores trabajen en equipo y se genere compañerismo, al estar en un mismo nivel de jerarquía en donde el mensaje fluye con más claridad y el nivel de entendimiento es mucho mayor.

Sobre la base de lo anterior, las herramientas que pueden ser consideradas de comunicación horizontal serían: las reuniones interdepartamentales, las comisiones, los mensajes electrónicos y los grupos de estudio.

Las empresas deben enfocarse a que sus acciones tengan una comunicación de tipo horizontal y vertical ascendente y descendente para lograr una comunicación interna que incluya a todas las partes y que sea efectiva, es decir que el mensaje llegue a todos los colaboradores. Para lograr este fin, es necesario utilizar distintas herramientas de comunicación interna según la necesidad que se requiera.

1.6. Herramientas de comunicación interna

En este punto, luego de señalar los diferentes tipos de comunicación que se dan en las organizaciones, es imprescindible que se entienda y conozca sobre el conjunto de herramientas comunicacionales que se pueden aplicar para una adecuada comunicación y que deben establecerse según la necesidad que tenga la empresa.

Por su lado, Ongallo (2007) comenta sobre el beneficio de saber lo que está pasando a través de los canales comunicacionales. Este autor señala que “el sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da el sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional” (p. 77). Para lograr este resultado, el comunicador puede trabajar tanto con herramientas tradicionales como con web 2.0.

1.6.1. Herramientas tradicionales

Ante la necesidad de comunicar, varias empresas utilizan herramientas tradicionales que con el tiempo han sido reemplazadas por la web 2.0 o modificado su forma de ser. Éstas permiten transmitir la información que la

empresa requiere que sus colaboradores conozcan. Algunas de estas pueden ser: buzón de sugerencias, carteleras, revistas, *feedback SCI*, *Coaching GROW*, plan de acogida, reuniones, boletines, los mismos que se especifican a continuación:

- **Buzón de sugerencias**

Esta herramienta se utiliza con el fin de que los colaboradores aporten ideas, propuestas o comentarios de los aspectos que consideran que se deberían mejorar dentro de la organización. Para Ongallo (2007) los buzones de sugerencias tienen por finalidad: mejorar la productividad y las relaciones interpersonales mediante la aportación de ideas, despertando el sentido de colaboración (p. 176).

Además, Ongallo menciona que para el correcto funcionamiento de esta herramienta, es necesario que se dé un seguimiento de las sugerencias recolectadas en el buzón. Posteriormente se establece oportunidades de mejora y finalmente se comunica la acción que se va a aplicar con respecto a las sugerencias recibidas. Todo esto se realiza con el fin de que los colaboradores sientan que sus opiniones están siendo tomadas en cuenta al tener un buzón que funciona.

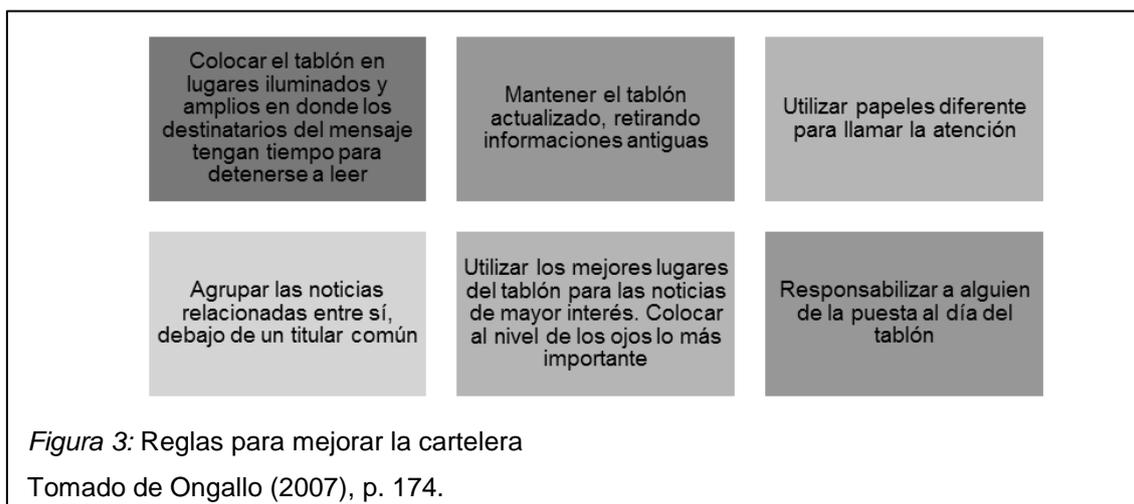
- **Plan de acogida**

Según Sánchez (2010), otra importante herramienta interna es el plan de acogida o de inducción, que sirve para integrar a los nuevos empleados dentro de la empresa. Para su desarrollo, se debe informar aspectos como: la historia y filosofía de la empresa, las políticas y normas internas, el sistema de relaciones laborales, las tareas del puesto y cómo se realizan las cosas en la organización. También es necesario mostrar al nuevo integrante las instalaciones para que se familiarice con el entorno. Esto ayuda a que el empleado: conozca la cultura corporativa de la empresa, sepa a quién acudir y

qué hacer, sabe lo que debe y no debe realizar y reduce la incertidumbre de los primeros momentos de trabajo.

- **Cartelera**

La cartelera o tablón de anuncios es un medio de actualización permanente que permite transmitir informaciones de la empresa, las mismas que pueden ser importantes o urgentes. También se pueden colocar frases relacionadas con el desempeño de los colaboradores como “el porvenir de la empresa depende de la calidad de nuestros productos” (Ongallo, 2007, p. 175). Como sugerencia, la cartelera puede mejorar si se toman en cuenta los consejos establecidos en la figura 3.



- **Revista**

La revista es el medio que difunde, a los miembros de una empresa, aspectos como noticias, eventos y todo tipo de información que de alguna forma tenga que ver con aquella o que sea de interés para los colaboradores (Ongallo, 2007, p. 166). Para este autor la revista debe lograr, principalmente, que los empleados se sientan parte importante de ella y que explique, a todos por igual, la política y actividades de la organización (pp. 166 – 167). Es importante que la revista sea de lectura fácil y organizada, tenga armonía con la estrategia

empresarial, se publique una vez al año y contenga datos reales de la empresa con fotografías del personal.

- **Reuniones**

Las reuniones son de vital importancia dentro de las organizaciones porque sirven para revisar los avances, los objetivos y las acciones que se deben cumplir en el trabajo. También pueden ser muy útiles para informar aspectos importantes que la empresa requiere que los colaboradores sepan. Para el primer fin, las reuniones deben estar organizadas por grupos funcionales de acuerdo a las áreas con las que cuenta la empresa. Éstas pueden establecerse por turno, a diario, semanal, mensual o trimestralmente, sobre la base de las necesidades y los indicadores o KPI's del grupo.

Para asegurar el éxito de la reunión Ongallo (2007) sugiere algunos puntos que se deben tomar en cuenta como: fijar objetivos previos; establecer fecha con anticipación; tener un tiempo tope fijado previamente; conseguir planes de acción si existen problemas; establecer un director de la reunión y no desviarse del tema (p. 163). Además es importante que los participantes recuerden que en las reuniones deben mostrar sus indicadores o el avance de las actividades, determinar si existen problemas y colocar qué se está haciendo al respecto, estableciendo la fecha y la solución o actividad que se va a realizar.

- **Boletín**

Este medio sirve para informar a los colaboradores sobre temas relacionados con las diferentes áreas que tiene la organización, sin dejar de lado el acontecer empresarial externo como: reconocimientos otorgados, actividades de la empresa realizadas con la comunidad, industria relacionada con la actividad de la compañía, entre otras. Además se debe establecer una periodicidad según las necesidades comunicacionales. Cabe resaltar que el boletín puede ser impreso o vía correo electrónico. Si se envía por mail es

necesario establecer otro medio como carteleras que contenga la misma información del boletín.

- **Feedback SCI (Situación, Comportamiento, Impacto)**

Ariza (2014), quien es filósofa, coach y escritora, comenta que el *feedback* es dar información a una persona acerca de su comportamiento y su impacto en los demás dentro de un ambiente laboral y se puede realizar en cualquier momento. Además, puede ser positivo a través del reconocimiento o constructivo al corregir comportamientos que se pueden mejorar. Por su lado, Ariza afirma que “es muy útil practicar el feedback en la empresa, porque permite mejorar y coordinarse mejor” (2014), ayudando a la relación personal o laboral y el desempeño en el trabajo.

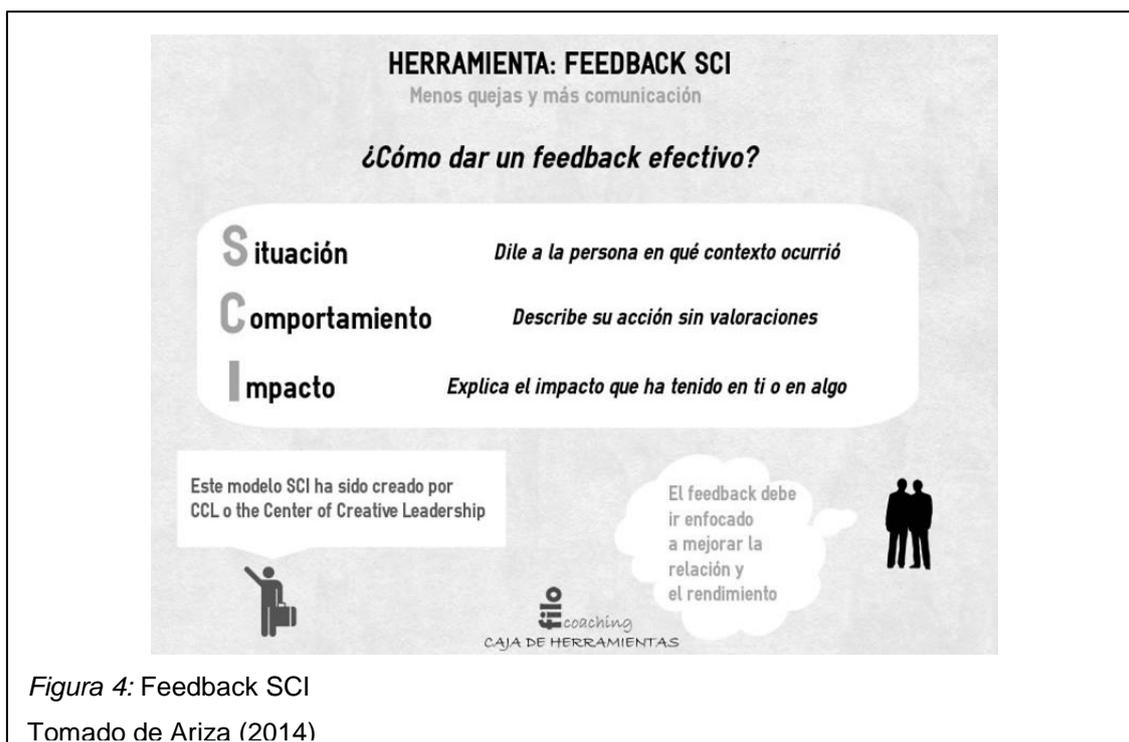


Figura 4: Feedback SCI

Tomado de Ariza (2014)

Para practicar un feedback asertivo, Ariza (2014) propone una estructura a la que llama SCI, que significa: Situación, Comportamiento e Impacto. Tal como se observa en la figura 4, la situación supone decirle a la persona cuándo y en qué contexto ocurrió aquello de lo que se quiere dar feedback. Por citar un

ejemplo, se puede decir lo siguiente: “El viernes pasado, antes de la reunión con x cliente...” En esta etapa hay que procurar no decir la palabra siempre porque eso “solo hace que la persona se ponga a la defensiva y no pueda mejorar” (Ariza, 2014).

En la figura 4 también se observa la etapa del comportamiento, en la se debe dar una descripción del comportamiento observado, sin valoraciones, solamente los acontecimientos objetivos. Por ejemplo: “...llegaste tarde y el cliente tuvo que esperar media hora”. Después de esto llega la etapa final que es la de impacto en la se explica qué impacto tuvo el comportamiento observado, sea éste negativo o positivo. En relación a lo anterior, un ejemplo claro es decir: “...el cliente lo percibió como una falta de personalidad”.

- **Coaching GROW (*Grow, Reality, Options, Will*)**

FASE	MÉTODO	ACTITUD
G goal = meta <i>¿Qué quiero?</i>	Visualiza ya habiendo conseguido tu objetivo	Ilusión, motivación
R reality = realidad <i>¿Dónde estoy ahora?</i>	Toma consciencia de la situación actual real	Aceptación, toma de consciencia
O options = opciones <i>¿Qué opciones tengo?</i>	Piensa y plantea opciones para el cambio en el futuro	Libertad, imaginación, creatividad sin límites
W will = voluntad <i>¿Qué voy a hacer?</i>	Define un Plan de Acción concreto y asume el compromiso	Responsabilidad, compromiso, objetividad

Figura 5: Coaching GROW
Tomado de Ariza (2014)

El *Coaching GROW*, que en español significa “entrenamiento crecer”, es una herramienta de comunicación de liderazgo que ayuda a las personas a maximizar su desempeño al identificar soluciones a problemas específicos.

Esto se logra con la ayuda del modelo *GROW* que se observa en la figura 5. Ariza señala que esta herramienta ayuda a una mejor comunicación, mayor productividad, mejores relaciones interpersonales y un ambiente de mejor calidad de trabajo” (2014). A diferencia del *Feedback SCI* éste es siempre positivo y guía a las personas a encontrar su potencial, para que ellas mismas tomen sus propias decisiones.

Como se observa en la figura 6, dentro del *coaching* existen dos roles: el de *coach* y el de *coachee*. El primero es un guía que motiva, escucha, aconseja y orienta a la persona que recibe coaching o *coachee*, ayudándolo a tomar sus propias decisiones, para que pueda resolver problemas a través de periódicas sesiones. En éstas últimas el coach realiza preguntas, explicadas en el modelo *GROW* (figura 5), para ayudarle al coachee a conseguir el cambio deseado. Las sesiones se terminan cuando se haya logrado el objetivo y ya no exista la necesidad de realizarlas. Hay que aclarar que dentro de la empresa cualquier persona puede ser un coach “siendo un líder que motiva a un colaborador” (Ariza, 2014).



1.6.2. Herramientas web 2.0

Actualmente, al gestionar la comunicación de las organizaciones, se ha vuelto indispensable tomar en cuenta a las nuevas tecnologías, pues son parte de un escenario donde la comunicación se hace interactiva y dinámica. Cruz (2010), afirma que “la empresa 2.0 apuesta por la superación de la información unidireccional para atisbar la comunicación multidireccional. Para ello, la organización debe mutar su objetivo de facilitar información a promocionar la interacción” (p. 36)

En esta nueva etapa de revolución tecnológica la forma de comunicarse cambia a través de la Tecnología de la Información y Comunicación o Tic, la misma que permite la canalización del proceso tradicional de comunicación a través de herramientas tecnológicas. Éstas se caracterizan principalmente por: la brevedad en la información, los públicos pueden contactarse directamente con la empresa al aplastar un solo clic y los procedimientos se agilitan sin necesidad de intermediarios. En fin, la interactividad y la rapidez son parte de este tipo de comunicación.

Por su lado, Formanchuk (2010) afirma que:

“Una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones” (p. 18)

Cabe resaltar que existen varias herramientas 2.0 que pueden ayudar a la comunicación interna en una empresa. El éxito está en conocer para qué nos pueden ayudar y saber cuál es la mejor alternativa según la necesidad de la organización. Pintado y Sánchez (2012) recomiendan algunas herramientas

comunicacionales de la web 2.0, que se pueden utilizar internamente. Sin embargo, las más utilizadas hoy en día, con mayor facilidad de acceso, son las redes sociales como Facebook. Esta red permite generar un vínculo de relación laboral más estrecho debido al distanciamiento que hay en algunas empresas.

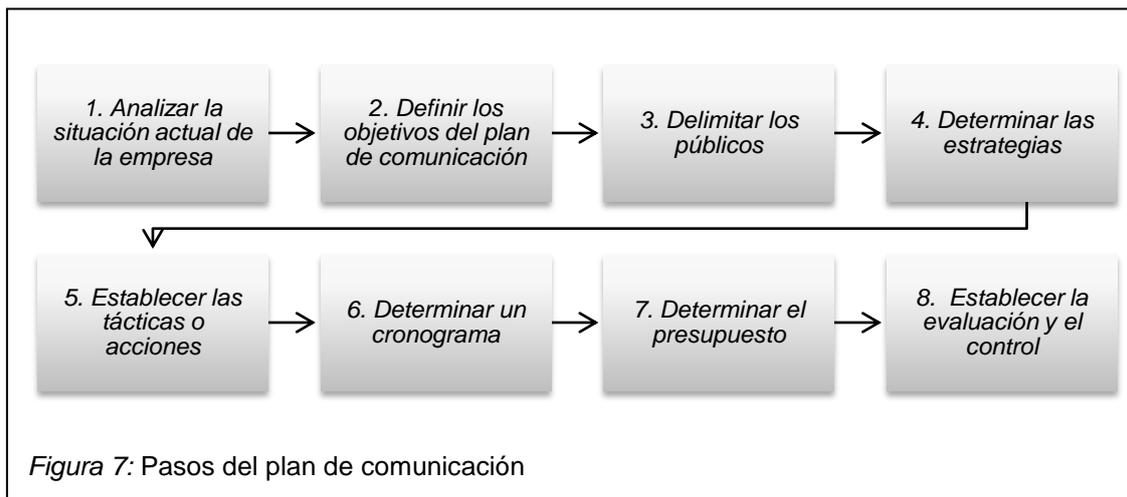
A pesar que la comunicación 2.0 es muy útil para que la empresa se comunique de una manera más dinámica e interactiva con su público interno, no solo se debe utilizar este tipo de comunicación. Así lo afirma Aced (2010), quien señala que lo ideal es apostar por una estrategia de comunicación integrada que incluya tanto medios online (web 2.0) como Offline (tradicionales) según la necesidad de la empresa.

En fin, la necesidad de utilizar un determinado medio o herramienta de comunicación se establece sobre la base de la investigación que se desarrolle dentro de la organización. Una vez que se realiza el estudio, que puede ser cualitativo y/o cuantitativo, se procede a proponer estrategias y actividades, que cubran las necesidades de los diferentes públicos internos, a través de un plan comunicacional bien estructurado.

1.7. Diseño de un plan de comunicación interna

Un plan de comunicación interna ayuda a que la empresa tenga una visión comunicativa global. El desafío de todo comunicador corporativo es: “comprender los procesos de comunicación y establecer una estrategia integral que atienda las diferentes instancias comunicativas que se desarrollan en una organización” (Amado Suárez, 2008, p. 96). Por lo tanto, la elaboración del plan es una actividad que se debe gestionar con responsabilidad y coherencia.

Para resumir las etapas que debe tener un plan de comunicación, según varios autores como Amado Suárez (2008), Moisés Peña (2008), Xifra y Lalueza (2009), el plan debe estar conformado principalmente por los pasos detallados en la figura 7:



- **Analizar la situación actual de la empresa**

La realización de un diagnóstico comunicacional permite al profesional de comunicación determinar el estado en el que se encuentra la empresa para, posteriormente, poder establecer acciones que corrijan, mejoren o fortalezcan la situación de la organización. Según Amado Suárez (2008): “un buen diagnóstico consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos” (p.64).

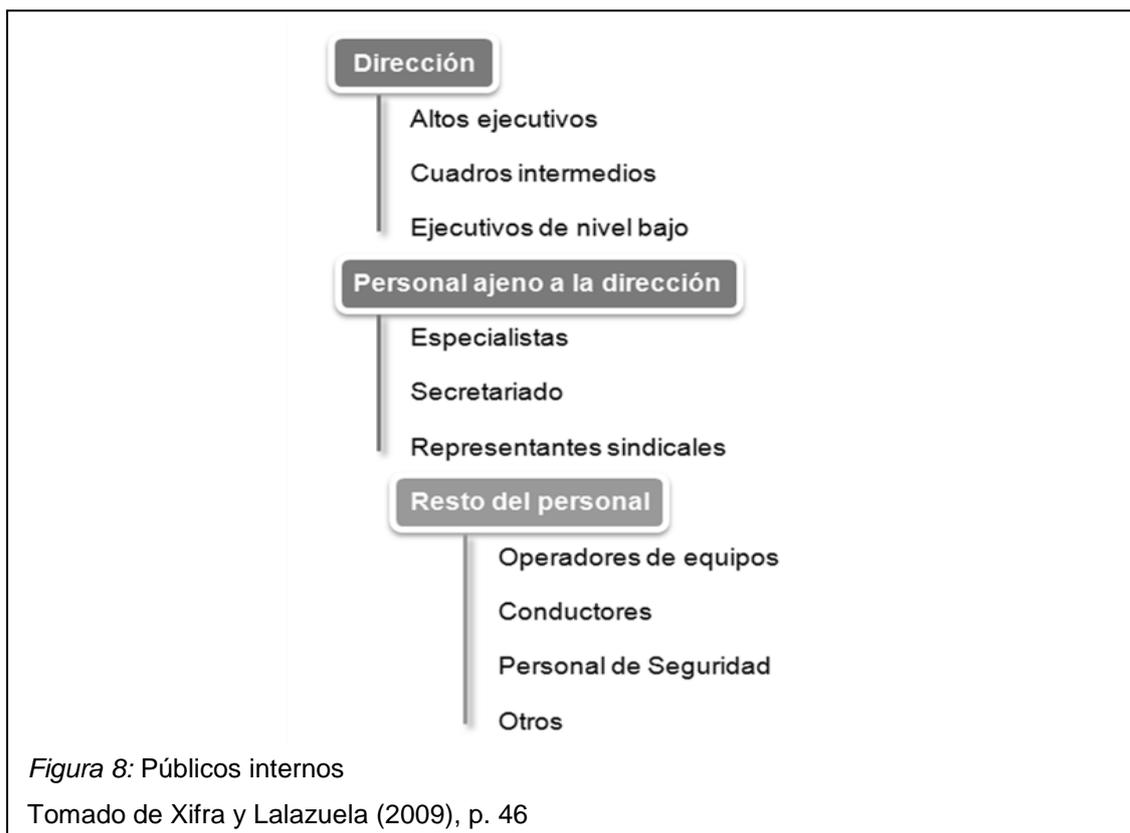
- **Definir los objetivos del plan de comunicación**

Para definir los objetivos del plan de comunicación se recomienda establecerlos sobre la base de los problemas detectados, previamente, en el diagnóstico o análisis de la situación de la empresa. Un objetivo efectivo debe ajustarse a la situación y ser: delimitado en el tiempo, alcanzable, medible, realista y cuantificable.

Los objetivos pueden ser: generales y específicos. Los primeros expresan el propósito central del plan y deben abarcar todas las expectativas que el investigador propone a nivel global. Los objetivos específicos se establecen sobre la base del general y en función de los públicos objetivos.

- **Delimitar los públicos**

Es necesario que se delimite y cuantifique a los públicos dentro de la empresa. Una herramienta que puede ayudar a delimitar es el organigrama. Xifra y Lalazuela (2009), identifican a los públicos internos de la empresa utilizando la categoría de la figura 8.



- **Determinar las estrategias**

La estrategia está conformada por un conjunto de decisiones y describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo en línea con las directrices y temáticas para el programa global. Las estrategias deben optimizar las acciones de comunicación de la organización y ser coherentes con los problemas y objetivos planteados desde un principio en el plan (Amado Suárez, 2008, p. 94). Además se pueden establecer campañas de comunicación como

estrategias, las mismas que deben obedecer la misma lógica de los objetivos que es: informar, motivar y persuadir.

- **Establecer las tácticas o acciones**

Las tácticas o acciones responden a las estrategias y se llevan a cabo sobre la base de los objetivos. Además, describen, de manera ordenada y exhaustiva, todas las actividades que se van a realizar para el cumplimiento de los objetivos. Según Xifra y Lalazuela (2009, p. 48), las acciones de comunicación interna suelen comprender: seminarios de formación, celebraciones, campañas, procedimiento de acogida, tabloneros de anuncios, buzón de sugerencias, entre otros.

- **Determinar un cronograma**

El cronograma permite al investigador planificar y controlar las acciones propuestas en el plan de comunicación. Para realizarlo, es recomendable que se utilice el diagrama de Gantt, el mismo que señala, anticipadamente y de una manera simple, las fechas de culminación de las “diferentes actividades en forma de barras graficadas con respecto al tiempo en el eje horizontal” (Niebel y Freivalds, 2009, p. 19).

- **Determinar el presupuesto**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el presupuesto es “el cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación” (s.f.). El presupuesto determina el costo de cada actividad propuesta en el plan por un determinado período de tiempo. Quienes definen la cuantía que se puede gastar son las propias organizaciones.

- **Establecer la evaluación y el control**

La evaluación y el control son parte de la última etapa del proceso de planificación y su fin es controlar y comparar si los objetivos planteados se cumplieron sobre la base de los indicadores establecidos por cada acción, los mismos que con se dirigen “a verificar las consecuencias de la implementación de un programa” (Álvarez Nobell, 2011, p. 51). En definitiva, evaluar las acciones del plan ayuda a verificar si éstas se cumplen o no se llevan a cabo.

Cabe mencionar que un plan de comunicación bien diseñado ayuda a mejorar la eficiencia del sistema de comunicación gestionado por la empresa. El plan debe llevarse a cabo de “manera controlada, y siempre con grandes dosis de información, para que los colaboradores conozcan perfectamente la situación a la que se enfrenta y las medidas que la organización va a llevar a cabo” (Ongallo, 2007, p. 213).

En resumen, la comunicación interna es muy importante a la hora de influir en la motivación de los colaboradores porque fomenta su participación en las actividades diarias y los vincula con los objetivos y metas de la empresa, “obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la empresa” (Camacho y Katime, 2010, p. 39). Por lo tanto, plantear estrategias de comunicación interna supone generar acciones que pueden ayudar a la identidad corporativa y por ende a la cultura de la organización y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

CAPÍTULO II: ELEMENTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA

En el capítulo I se estableció que la comunicación corporativa dirige todo el sistema de mensajes que una empresa proyecta a sus públicos, a través de varias herramientas o elementos, de manera integral, estratégica y planificada, para generar empatía entre ambos (públicos-organización) y que le permitan a la organización cumplir con sus objetivos, proyectar una imagen favorable y diferenciarse de su competencia. Esta diferenciación se establece sobre la base de la identidad que tiene una organización. La misma se construye gracias a una cultura corporativa que se identifica por tener a colaboradores con un alto sentido de pertenencia, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el éxito de la empresa y se identifiquen con la misma.

2.1. Identidad Corporativa

Para comprender mejor, la palabra identidad proviene del latín *ídem* que significa “idéntico a sí mismo”. Si se analiza las definiciones de algunos autores, la palabra identificación y diferenciación y sus derivados se repiten en varios conceptos. Son numerosos los autores que han tomado este término trasladándolo al ámbito organizacional y definiéndolo de las siguientes maneras:

- “Conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones” (Capriotti, 2013, p.140),
- “Esencia de una empresa, descrita por aquellos atributos identificadores y diferenciadores que confieren a tal compañía un carácter único” (Villafañe, 1999, pp. 17-18),

- “Conjunto de rasgos de una organización que la caracterizan o distinguen y la diferencian de otras compañías” (Rosales y Moreno, 2009, p. 237),
- “La identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica. La diferenciación y la fuente son los fundamentos de la Identidad de la empresa ” (Costa, 2009, p. 125),

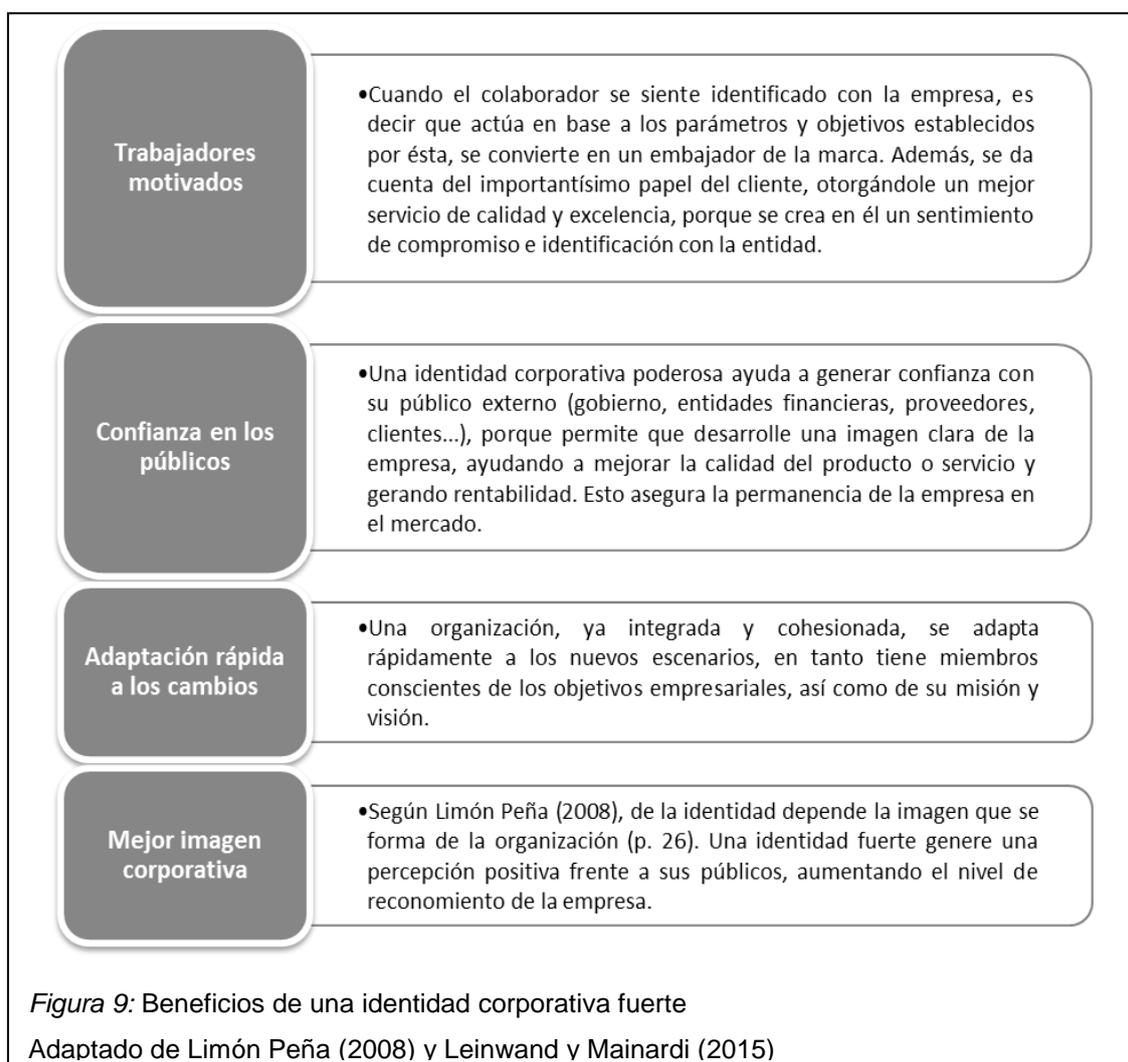
Muchos autores como Dowling o Joe y Elinor Selame limitan la identidad a su representación visual y gráfica. No solo el logotipo o los colores corporativos la conforman, sino que ésta también se construye a partir de algunos elementos o atributos, formulados por autores como Costa (2009) y Capriotti (2013), que se los detallará con detenimiento más adelante. Algunos de estos componentes son: los valores, la misión, la visión, los comportamientos o conductas, los componentes visuales, los signos verbales, los objetos, el ambiente arquitectónico del lugar de trabajo y el estilo de comunicación. Todos estos son la manifestación de una identidad propia en una empresa.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que la identidad corporativa es el conjunto de rasgos y elementos que definen la personalidad o el ser de una organización, haciéndola única, diferenciándola de otras y construyendo una imagen o percepción de los públicos. Además ésta se construye a partir de los componentes visuales, los signos verbales, la arquitectura de la organización, el estilo comunicativo y la filosofía y cultura corporativa.

2.1.1. Importancia de la Identidad

No existe compañía sin identidad ya que por el mismo hecho de existir, ésta ya cuenta con una, sea fuerte y coherente o débil e incongruente. Cuando se logra la primera es decir una identidad corporativa robusta, los beneficios son varios. Un estudio realizado, recientemente por *Harvard Business School*, determina que las compañías con una identidad más fuerte superaron el desempeño de las otras en un 25% (Leinwand y Mainardi, 2015). Además de éste, y

basándose en varios autores como Limón Peña (2008), Leinwand y Mainardi (2015), existen más ventajas especificadas en el siguiente gráfico:



Todos los beneficios que se detallan en la figura 9 son el reflejo de una identidad fuerte y consolidada. Es importante que en el proceso de desarrollo de la identidad exista la participación de los colaboradores de la organización para lograr un sentido de totalidad y pertenencia (Rosales y Moreno, 2009, p. 238), además de entender los componentes que se explicarán en el siguiente apartado.

2.1.2. Componentes de la Identidad

En un principio se determinó que la identidad corporativa tiene varios componentes, elementos o manifestaciones que ayudan a su construcción. Sin duda, uno de éstos es la filosofía corporativa, entendida como el conjunto de “principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales” (Capriotti, 2013, p. 140). En otras palabras, la filosofía representa lo que la empresa quiere ser a través de tres aspectos básicos como: la misión, la visión y los valores, de los cuales se deriva la estrategia empresarial (figura 10). De éstos, se derivan los objetivos, estrategias y metas de la organización y los departamentos, áreas y equipos que la conforman.

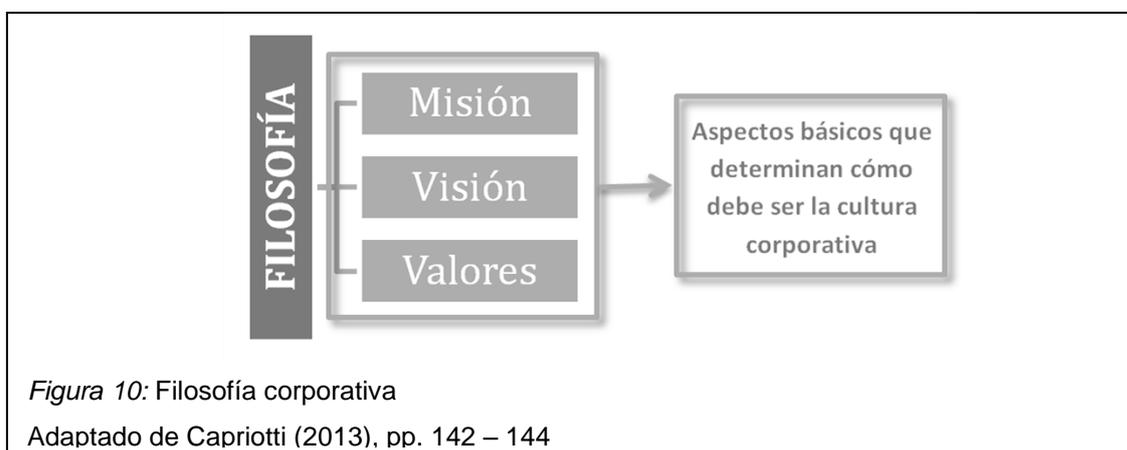


Figura 10: Filosofía corporativa

Adaptado de Capriotti (2013), pp. 142 – 144

La misión establece qué es y qué hace la empresa, es decir la definición de la actividad de ésta. Mientras que la visión señala a dónde quiere llegar y representa un reto a seguir para la organización. A partir de estos dos conceptos se formulan los valores, que son propuestas del comportamiento ideal y representan cómo hace la compañía sus negocios. Estas tres piezas son fundamentales como pautas a las que la cultura corporativa o conjunto de comportamientos compartidos deben regirse si se quiere lograr una identidad coherente y un sentido de pertenencia en sus públicos.

Plantear una filosofía clara y congruente supone tener en una misión, visión y valores corporativos que guiarán, de manera positiva, a los miembros de la

organización, facilitando el trabajo de la dirección y de los colaboradores implicados en el proyecto de la empresa porque: establecen pautas de comportamiento organizacional, determinan los objetivos de la empresa para encaminar al cumplimiento de éstas y finalmente, favorecen a la elaboración de la estrategia empresarial (Capriotti, 2013, p. 141).

Si bien es cierto, que la filosofía organizacional es un componente de la identidad. Capriotti (2013) señala que existe otro conocido como cultura corporativa, de la cual se hablará más adelante detalladamente. Mientras tanto, para su conocimiento, ésta se define como “aquello que la organización realmente es, en este momento” (p. 147) y que se ve reflejada en el comportamiento de sus miembros. Para que la cultura sea fuerte debe ser coherente con la filosofía corporativa, es decir que el comportamiento de sus miembros debe ir acorde a la misión, visión y valores de la organización.

La puesta en escena de la filosofía corporativa se refuerza con la comunicación interna, que es la que desarrolla los contenidos claves que emiten mensajes claros, concisos y fáciles de entender, a través de un plan estructurado, para que los miembros puedan conocer y transmitir la filosofía. Es por esto que al momento de establecer los tres aspectos básicos de una organización, éstos deben ser alcanzables, ayuden a unificar esfuerzos y sirvan como guía para lograr los objetivos establecidos de la empresa.

A pesar que Capriotti señala a la filosofía y cultura corporativas como elementos dinamizadores de la identidad de una empresa, es indispensable nombrar otros elementos o factores que también ayudan a la construcción de la misma y que Costa (2009) ha decidido calificarlos como un sistema de 6 vectores “que se combinan y se interpretan en la expresión de la Identidad” (p. 126).

2.1.3. Vectores de la identidad

Para una mejor interpretación de la expresión de la identidad, Costa (2009) describe un sistema de seis vectores “que se combinan y se integran en la expresión de la identidad... o en la construcción de la imagen” (p. 126). Éstos se detallan a continuación:

- **Identidad cultural**

Aunque Capriotti también señala a la cultura corporativa como un elemento de la identidad, Costa también hace referencia a ésta y la define como el conjunto de actos y hechos, comunicación, relaciones, productos y servicios que son las manifestaciones de la personalidad de la empresa o lo que es lo mismo, su identidad (p. 126). Además Auge señala que la identidad cultural se “construye a partir de interrelaciones grupales” (citado en Brea, 2014, p. 18).

Resulta oportuno que la personalidad de la empresa esté enfocada en que sus miembros respondan a la consecución de los objetivos empresariales. Para lograr esto, la identidad cultural se vincula con el sentido de pertenencia con el fin de precisar “una vinculación afectiva, un sentimiento de identificación como medio de apropiación de los símbolos y significados de la colectividad” (Brea, 2014, p. 18). En definitiva, los colaboradores deben guiar su comportamiento sobre la base de lo que la empresa proyecta ser a través de su filosofía (misión, visión, valores...).

- **Identidad verbal**

La identidad verbal es el nombre de la organización que debe estar registrado en propiedad intelectual y constituye el “capital identitario de la empresa” (Costa, 2009, pág. 129). Este debe ser, en lo posible, único y original para mostrarse como un elemento diferenciador. No se recomienda cambiarlo de manera frecuente porque lo importante es generar recordación colectiva y debe

estar presente en todos los productos o elementos comunicacionales que se otorguen a los colaboradores para que se identifiquen con la identidad verbal de la empresa.

- **Identidad visual**

La identidad visual se desarrolla a partir del nombre y ésta no solo constituye el logo y la marca sino también el diseño del producto y de entornos y ambientes, así como también los objetos y espacios, que son “elementos estructurantes de Identidad” (Costa, p. 129). Es decir que este vector engloba todo lo visual existente en una empresa desde la señalética hasta los videos y mensajes visuales desarrollados en la compañía.

Por lo tanto, si una empresa desea realizar materiales corporativos para sus colaboradores, todos éstos deben guardar uniformidad y coherencia con lo visual, es decir, con el logo de la compañía, los colores corporativos de la empresa o de la campaña que se va a lanzar, el ambiente del espacio. Así por ejemplo, una revista institucional o los comunicados organizacionales deberán llevar el logotipo de la empresa así como los colores corporativos de la misma.

- **Identidad objetual**

La identidad objetual se percibe cuando los productos u objetos se reconocen a simple vista por su estilo o característica propia, estética o aspecto exterior y por sus formas únicas o figuras propias del objeto o producto. Este aspecto es “entendido como el factor diferencial en la construcción de la imagen” (p. 129). Los usuarios no solo reconocen un objeto o producto por su logo o color, sino también por la experiencia que tengan al usarlos. Por esto, la aceptación de la identidad objetual estará medida de acuerdo a la “experiencia sensorial, emocional y pragmática” (p. 130) que logre el usuario con el objeto o producto.

Sobre la base de lo anterior, una empresa puede crear experiencias de producto con sus colaboradores, entregándoles antes de sacarlo al mercado. Su aceptación determinará el nivel de éxito que tendrá el producto. Además se elevará la motivación y sentido de pertenencia porque todos los miembros de la organización se sienten importantes al ser incluidos en el proceso, siendo grandes embajadores de la empresa a la que pertenecen.

- **Identidad ambiental**

Así como los comportamientos, el nombre, los signos visuales y los objetos o productos forman parte del “sistema identitario” o del conjunto de elementos que ayudan a la construcción de la identidad, los lugares o espacios arquitectónicos también la edifican (Costa, 2009, p. 131). A este último signo identitario se lo conoce con el nombre de identidad ambiental, definida como ‘arquitectura corporativa’ o lugar de trabajo y que es otro tipo de experiencia multisensorial (Costa, 2009, p. 30).

Es decir que la fachada del edificio o la estructura de los departamentos de la empresa son parte de la identidad del lugar porque crean una experiencia en el usuario al ser puntos de encuentros en los que se habita la mayor parte del tiempo y donde se percibe y se vive la identidad ambiental (Costa, 2009, p.130). Así por ejemplo, una empresa que no comunique lo que es a través de la filosofía corporativa o el logotipo en sus espacios arquitectónicos, no cuenta con una identidad ambiental coherente.

- **Identidad comunicacional**

El principio de todos los cinco vectores mencionados anteriormente se justifica con la identidad comunicacional, que es el motor para obtener positivas actuaciones, opiniones, comportamientos y decisiones del público, a través de la gestión de una comunicación con mensajes que “intentan seducir, informar o

convencer” (Costa, 2009, pág. 132) para despertar en los colaboradores el compromiso que necesitan para ejercer su trabajo.

Este estilo de comunicación es el último elemento del sistema identitario y según Costa (2009) representa un valor agregado (p. 132), porque se gestiona en función de los públicos y las necesidades identificadas, logrando alinear los procesos comunicativos de identidad y cultura con el fin que persigue la organización.

A partir del sistema de vectores de Costa, se dirá que la organización es un sistema de signos porque cada elemento que la integra tiene un significado. Es por esto que todos los elementos en su conjunto dan sentido a la identidad y son sus manifestaciones. Según Limón Peña (2008), si una organización tiene “bien definida su identidad y sabe comunicarla al público, éste podría reconocerla y tenerla presente en su mente” (p. 27).

2.1.4. Comunicación de la identidad corporativa

En el capítulo I se determinó que uno de los pasos para realizar el plan es analizar la situación de la empresa para determinar cuál es el estado actual de la comunicación. Pues bien, las manifestaciones de la identidad corporativa deben ser analizadas en la parte de investigación. Para ello, es importante que se realice un análisis sobre los medios de comunicación, los mensajes que se emiten a través de estos y los aspectos o situaciones de la conducta corporativa, que estén relacionados con la identidad de la empresa.

Por un lado, se debe realizar un análisis de los medios y/o acciones comunicacionales que la empresa utiliza para emitir mensajes a los miembros de la organización, sobre la base de las manifestaciones de su identidad corporativa. En este punto es importante reconocer los medios y/o actividades de comunicación de la identidad que se emplea dentro de la empresa para determinar con cuántos cuenta y cuáles se puede agregar o mejorar, en

función de los intereses o nivel de utilización de los colaboradores (Capriotti, 2013, pp. 167 - 168).

Por otro lado, el comunicador deberá aplicar un método de recolección de datos para reconocer los aspectos o situaciones de la conducta cotidiana de los colaboradores que comunican la identidad sobre la base de los valores y creencias compartidas (Capriotti, 2013, p. 167). Esto se hace con el fin de determinar el nivel de identificación y compromiso de los miembros de la empresa para saber si hay coherencia con el ser (empresa) y el hacer (colaboradores).

Resulta oportuno aclarar que una identidad sólida se logra a través de la comunicación como herramienta de gestión y factor clave para el éxito, siempre y cuando se emplee adecuadamente a todos los niveles de la compañía. Para esto es necesario un entorno de integración, participación, crecimiento profesional, liderazgo y reconocimiento laboral al personal, entre las acciones a ser tomadas en cuenta para mejorar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, quienes se sentirán más comprometidos con la empresa (Rosales y Moreno, 2009, p 231).

Por lo tanto, de los anteriores planteamientos se deduce que una identidad corporativa convincente y clara es importante para la empresa porque “puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivos” (Van Riel, 1997, p. 30), siempre y cuando se fortalezca su sentido de pertenencia, fomentando una coherencia entre lo que hace y dice la empresa. Ésto se construye, solamente, sobre la base de una auténtica cultura corporativa, la misma que se especifica más adelante.

2.2. Cultura Corporativa

Kotter (1995), considerado el padre del comportamiento organizacional, señala que el término cultura proviene de la antropología social (p. 3). En el año 1952,

antropólogos y sociólogos como Kroeber y Kluckhoholm la definieron como las pautas de comportamiento, implícitas y explícitas, que se adquieren y transmiten a través de símbolos, constituyendo el patrimonio que caracteriza a los seres humanos (Hernández y Cendejas, 2006). Esto quiere decir que las características de un grupo en particular se transmiten de una generación a otra, constituyéndose como únicas y diferenciadoras.

A pesar que este concepto se basa en estudios que se llevaron a cabo para determinar el estilo de vida de un grupo de individuos, también se lo aplica en el campo empresarial donde factores como las tradiciones, los valores y los símbolos caracterizan al público interno. Así por ejemplo, Chiavenato (2009) afirma que la cultura organizacional “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, traiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120). Todos estos elementos mencionados influyen en el comportamiento de los colaboradores porque se comparten y sociabilizan.

Por su lado, Costa (2009) señala que la cultura “es la transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa” (p. 64). Esta guía permite expresar la filosofía corporativa en acciones, estrategias y pautas que guían la conducta, los hechos y las relaciones de los colaboradores. Todo este conjunto hace que una organización sea única y diferente, es decir que la cultura aporta en la construcción de la identidad corporativa, como se mencionó anteriormente.

De acuerdo a lo que se afirmó antes, la cultura se construye a través del comportamiento de las personas, quienes se deben adaptar al entorno empresarial. Si la cultura no está arraigada a lo que la empresa desea proyectar sobre la base de su filosofía corporativa, se debe realizar una gestión de cambio que no es nada fácil, pero que se logra a través de acciones a largo plazo, entre 5 a 10 años (Alles, 2008, p.35). Las organizaciones que requieran un cambio cultural, primero deben utilizar a la comunicación como aliada para

difundir la filosofía organizacional y que los colaboradores la vivan en su trabajo. Además de esto, es necesario contar con el apoyo y liderazgo de la máxima autoridad y entender que la cultura no se cambia de un día para el otro.

Por lo tanto, es indispensable que se entienda a la cultura corporativa como un sistema de significados, costumbres, valores, creencias y comportamientos compartidos del público interno, que determinan cómo actúan sus miembros, encaminando su comportamiento hacia un enfoque de resultados deseados por la organización. Para esto se debe comprender el contexto cultural de la empresa, es decir sus características, factores y tipos de cultura como elementos que determinan la importancia de una cultura organizacional fuerte y participativa que ayude a mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

2.2.1. Características de la cultura organizacional



Robert Park asegura que existen conflictos para adaptarse al nivel social. Por lo tanto, acostumbrarse a un entorno empresarial no es fácil por la complejidad de sus creencias, mitos, comportamientos, historias y otros elementos que, en su conjunto, reflejan cómo funciona una cultura corporativa. En efecto, para una mejor comprensión de ésta se detallan en la figura 11 algunas de sus

características fundamentales, basadas en el planteamiento de autores como Combes (2007) y Chiavenato (2009).

- **Valores compartidos**

Como se mencionó en el desarrollo de este trabajo, los valores son normas éticas o principios básicos que la empresa espera que sus colaboradores compartan. Esto supone que su conducta debe ir acorde al planteamiento que la organización estipula como parámetros a seguir. Para este fin es imprescindible comunicar y otorgar conceptos claves como guías de comportamiento.

Por ejemplo, un valor propuesto e implantado en Nestlé Ecuador es el de liderazgo y responsabilidad personal. Los colaboradores obtienen el apoyo de la empresa a través del concepto *Leadership Development*, para que fortalezcan su capacidad de “empoderar y orientar” en vez de “ordenar y controlar”, a través de 6 factores de éxito que ayudan a generar equipos de alto desempeño.

Con ese modelo de liderazgo, la empresa permite que sus colaboradores practiquen lo que se predica. Lo que supone que además de comunicar los valores, se añaden conceptos o pautas claves para que el colaborador entienda y guíe su comportamiento según lo que la organización plantea. Además, para transmitir los valores se pueden realizar medios de socialización como: reuniones diarias, capacitaciones, manuales de inducción y todo lo que ayude a su práctica y difusión.

- **Ritos, rituales y ceremonias existentes**

Son actividades institucionalizadas que cuentan con objetivos específicos y directos que aclaran lo que se valora o no dentro de la organización. Según

Combes (2007), “proporcionan cohesión y solidaridad colectiva, reforzando la identidad y los sentimientos de pertenencia de sus miembros” (p. 14).

En realidad, los rituales se reflejan en la mayoría de acciones que cumplen los colaboradores en la organización. Por ejemplo: las reuniones semanales, los reconocimientos formales o informales, las charlas motivacionales, los comportamientos adquiridos, los eventos corporativos realizados, todos éstos forman parte de los rituales y por ende de la cultura corporativa empresarial (Deal y Kennedy, 1985, p. 5).

Un ejemplo claro se da cuando las compañías realizan programas de reconocimiento como parte de sus rituales o actividades periódicas. Por citar algunas empresas importantes, el grupo Santander de España otorga reconocimientos especiales como cartas y mensajes personalizados a los equipos que logren implantar ideas innovadoras para los proyectos empresariales. Además, Movistar reconoce los logros más importantes de sus miembros a través del programa ‘Un aplauso para ti’ con el fin de generar colaboradores motivados y comprometidos con la empresa. Todos estos son rituales que fortalecen la cultura organizacional.

- **Historias transmitidas**

Son narraciones que se basan en los fundadores de la organización para generar comportamientos ejemplares e igualdad entre los miembros de la organización. Las historias, que se cuenten de manera formal o informal, deben transmitir experiencias que motiven el quehacer de los colaboradores para su mejor desempeño.

Floralp, empresa especializada en quesos, debería transmitir a sus colaboradores la historia de su fundador Óskar Purtschert, quien con su lucha, liderazgo, visión, humildad y trabajo constante consiguió grandes logros. El

objetivo de esto es plasmar comportamientos parecidos que permitan al personal moverse en beneficio del proyecto empresarial.

- **Mitos y leyendas contadas**

A diferencia de las historias, los mitos y las leyendas son historias idealizadas que van acorde a los valores de la empresa y no están basadas en hechos determinados o concretos. En otras palabras, ambos se fundamentan en hechos históricos que se mezclan con la ficción y muchas veces los eventos reales se pierden. Según Adam Smith, los mitos son indispensables para las relaciones entre los individuos de la organización porque “se enraízan las culturas, colocan a la vez las bases de la significación y las de comunicación” (citado en Aktouf, 2012, p. 72). Es decir que la empresa necesita de los mitos como movilizadores de la cultura.

- **Tabúes relatados**

Son normas establecidas que definen qué áreas son prohibidas, es decir lo que no está permitido hacer dentro de la organización. Al igual que los mitos y las leyendas, los tabúes deben orientar el comportamiento organizacional hacia el cumplimiento de los principios y normas de la empresa.

Para lograr movilizar a los miembros de la empresa hacia el deseado comportamiento organizacional, los tabúes no deberán generar miedo en los colaboradores. Más bien deben actuar de manera participativa e inclusiva, evitando el “no” por el “se debería hacer esto... de lo contrario”. Esto con el fin de que no genere rechazo ni incumplimiento. Como recomendación, se podría utilizar la herramienta de *Coaching GROW* que se especificó en el primer capítulo.

- **Héroes y villanos en la organización**

Los héroes son líderes que actúan sobre la base de los valores culturales y sirven como guías ejemplares para otros miembros de la organización. Mientras que los villanos son personas que han cometido acciones que han perjudicado a la empresa y que se deberían contar para no volver a caer en el mismo error.

Este punto se relaciona con las historias del fundador de la empresa como un héroe si se cuenta la vida ejemplar del personaje. Los ritos y rituales también tienen estrecha relación porque se puede resaltar la figura del colaborador del mes, como héroe, en los programas de reconocimiento corporativo.

- **Normas establecidas**

Son reglas establecidas que deben guiar el comportamiento de los colaboradores en una organización. Quienes no las aprenden y apliquen en su diario vivir pueden ser rechazados en el grupo o ser sujetos a sanción, en algunos casos, aunque no es lo más recomendable.

Existen dos tipos de normas: las escritas y las no escritas. Las primeras hacen referencia a los reglamentos, políticas, manuales y todo aquello que norma el comportamiento de los miembros dentro de la empresa. Mientras que la segunda comprende todas las reglas que se han definido en un cierto grupo de manera informal. Éstas deben

- **Comportamientos observados**

Todas las actuaciones y actitudes de los colaboradores hacen referencia al comportamiento organizacional. Robins (2004) señala que “se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta” (p. 37).

Conviene subrayar, como se ha dicho a lo largo del contenido de estas páginas, que el comportamiento de las personas deberá alinearse, lo más cerca posible, con la filosofía y fines empresariales, generando orgullo en los colaboradores. Esto requiere que todas las acciones de comunicación estén encaminadas a este fin. Chabaud Pous (2007) ha denominado a la orientación de los comportamientos grupales hacia los valores de la empresa como Integración axiológica, lo contrario a esto produce su desintegración, es decir cuando las personas se alejan de los valores colectivamente reconocidos (p. 33)

- **Comunicación en acción**

Esta última característica es el eje de todas las anteriores porque a través de ésta se da a conocer a un héroe, los rituales, las historias, entre otros. En este sentido, la comunicación debe ser un proceso en el que la información circule, sea transmitida dentro de la organización y logre la interacción y participación del público, permitiendo todo tipo de comunicación, la misma que se puede dar de distintas maneras, según se especificó en el primer capítulo.

Por otro lado, Combes (2007) señala que “el lenguaje junto a los modos de comunicación de la empresa, también son una expresión de los valores culturales” (p. 15) porque transmiten la cultura organizacional. La misma debe ser entendida como factor importante a la hora de desarrollar estrategias que apalanquen la gestión de una cultura participativa y fuerte.

Hechas las consideraciones anteriores, cada una de las características citadas sobre la cultura corporativa se presenta en distintas formas dentro de la compañía y pueden generar distorsiones y controversias (Chiavenato, 2009, p. 126). No obstante, la comprensión de éstas se facilita cuando se entiende los tipos de cultura como puntos que contienen distintas cualidades que están en todos los niveles de la empresa. Por ende, el apalancamiento de algunas características, aplicadas de manera positiva dentro del sistema cultural

empresarial, puede ayudar a generar un tipo de cultura llamada cultura de éxito.

2.2.2. Culturas de éxito

Costa (2009) en su libro 'El DirCom Hoy' habla sobre la existencia de culturas fuertes y débiles dentro de una organización. En la primera los colaboradores están más comprometidos con la empresa y buscan cumplir con la misión y la visión. Mientras que en una cultura corporativa débil, los valores no son tan apreciados ni compartidos. Para Alles (2008), las organizaciones con cultura definida consiguen "continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura" (p. 59)

Según Chiavenato (2009) las culturas de éxito tienen incidencias cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones (p. 130). Empresas con identidad propia como IBM, General Motors, Unilever o Nestlé son reconocidas a nivel mundial porque cuentan con una cultura sólida. El autor dice que éstas procuran ser "flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales" (p 130), integrando a sus miembros hacia un fin común para que todos puedan movilizarse a un mismo ritmo.

Entre otros resultados de una cultura fuerte, Kotter (2009) señala que ésta influye en los altos niveles de rentabilidad porque crean un ambiente de motivación entre los colaboradores (p. 18). El compromiso y la lealtad permiten que sus miembros se esfuercen más en lo que hacen, porque se sienten recompensados al implicarlos en la toma de decisiones así como también en el reconocimiento por su contribución. Además esto favorece al comportamiento global de la empresa porque "se generan estructuras y controles requeridos, sin necesidad que se tenga que incurrir en las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación" (Kotter, 2009, p. 18).

En este marco de referencia se han desarrollado empresas con una cultura sólida como ONO, dedicada a la actividad de telecomunicaciones y que ganó un premio a las Mejores Prácticas de Comunicación Interna en España. Lo que esta organización hizo fue crear “NOS”, una herramienta que involucra a sus colaboradores como responsables y beneficiarios de la marcha de la empresa, otorgándoles el “reconocimiento y visibilidad que se merecen dentro de la compañía” (Carazo Muriel, 2010, p. 35).

Por ello los módulos se enmarcan en comunicación, participación, integración y motivación. Todo esto conlleva a que los involucrados sientan que pertenecen a un club exclusivo, donde se desarrollan sentimientos de compromiso y lealtad, que se ven reflejados en el trabajo duro y productivo.

Para lograr lo antes dicho, Fitz-Enz (2005) establece ocho prácticas aplicadas en organizaciones excepcionales, que podrían ser tomadas en cuenta para el éxito de una empresa. El autor manifiesta el alcance de los objetivos de las empresas con la fijación de un valor equilibrado que les permite satisfacer las necesidades de sus diversos públicos o grupos de interés. Así, ellos concentran todos sus esfuerzos sobre la base del desarrollo de una estrategia clara, apoyando a fortalecer una cultura sólida y definida con el apoyo de un sistema de comunicación dinámico y bien desarrollado.

Además, el sistema de comunicación debe incluir acciones basadas en mecanismos de colaboración y cooperación, que traten “a sus asociados en forma congruente e integral” (Chiavenato, 2009, p.132). Estas acciones deben estar enfocadas en una innovación y creatividad constantes que permitan mejorar, perfeccionar y gestionar las prácticas culturales, participativas y abiertas, logrando que los colaboradores se encaminen hacia un mismo fin.

2.2.3. Gestión de la cultura corporativa en la construcción del sentido de pertenencia

Se mencionó que para observar cambios culturales dentro de las organizaciones se necesita por lo menos cinco años para que sucedan y sean palpables, sino es más. Esto se debe a la complejidad del proceso. Todo depende de varios factores como el entorno empresarial que es cambiante, el liderazgo y apertura de la máxima autoridad, la aceptación o resistencia y conductas de los públicos que conforman una organización, entre otros componentes con los que el comunicador corporativo deberá lidiar.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2012), el cambio planificado es un método que ayuda a “adquirir una transición positiva consistente en lograr que los empleados participen y se sientan comprometidos desde un principio” (p. 348). La adaptabilidad que logre el individuo se facilita durante la transición, en la que existirán tres etapas. La primera supone el desaparecimiento de las viejas ideas y prácticas. En la segunda etapa se adoptan nuevas actitudes, comportamientos y valores. Finalmente, “las nuevas ideas y prácticas son incorporadas en forma definitiva al comportamiento” (Chiavenato, 2009, p. 417), siempre y cuando se apoyen en estrategias de comunicación que encaminen hacia una cultura sólida de sentido de pertenencia.

Es necesario aclarar que la cultura corporativa sí influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores porque si ellos la perciben de manera positiva y quieren pertenecer a ella, esto se refleja en su rendimiento laboral y su compromiso, al compartir las mismas creencias, costumbres, valores y comportamientos que la empresa requiere de ellos. Es decir que los comportamientos se alinean con el ser o identidad de la empresa porque sus miembros se identifican con ésta.

Es evidente entonces que los cambios culturales dentro de las organizaciones suponen la participación activa de todos. Kasten afirma que “no podemos

esperar que la gente cambie si no le damos las herramientas para ello. Todos tienen la responsabilidad personal de participar y cambiar ellos mismos” (citado en Chiavenato, 2009, p. 362). Para esto el comunicador debe facilitar el cambio a través de procesos de comunicación basados en la motivación, relaciones interpersonales, reconocimiento, y en definitiva en el sentido de pertenencia para fortalecer la cultura corporativa.

2.3. Sentido de pertenencia

Cuando se habla de sentido de pertenencia, se refiere al sentimiento de arraigo que se genera en los miembros de una empresa. Según una publicación realizada por el Proyecto DFID Colombia el sentido de pertenencia es el motor que impulsa al individuo a realizar algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo a través de su compromiso, que es la confianza en sí mismo, con los demás y con la organización (Rodas, 2010). En efecto, el sentido de pertenencia es el vínculo de compromiso que se crea entre el individuo y la organización.

Para obtener el compromiso de los colaboradores es esencial construir, dentro de las empresas, una cultura que refuerce temas como la confianza, la cercanía y la credibilidad de sus trabajadores. Cuando la compañía haya generado este vínculo de cercanía se abren las puertas para que los colaboradores deseen apoyar a la consecución de objetivos del proyecto empresarial y se sientan identificados con el mismo. Esto permite “convertir a los empleados en embajadores que contagian – tanto dentro como fuera- los aspectos positivos de la empresa” (Cabanas y Soriano, 2014, p. 33).

Actualmente, las empresas consideran al sentido de pertenencia como un elemento clave porque desean que sus colaboradores, al sentirse comprometidos y motivados en su lugar de trabajo, generen resultados positivos enfocados a un mismo fin: el del proyecto empresarial. Así lo aclara Orantes (citado en Gaytán, 2013), quien señala que “el sentido de pertenencia de un colaborador hacia la empresa es vital para la ejecución de estrategias de

la organización” (p. 22). Esto permite que un empleado se sienta identificado con la compañía y realice sus actividades con agrado y eficiencia.

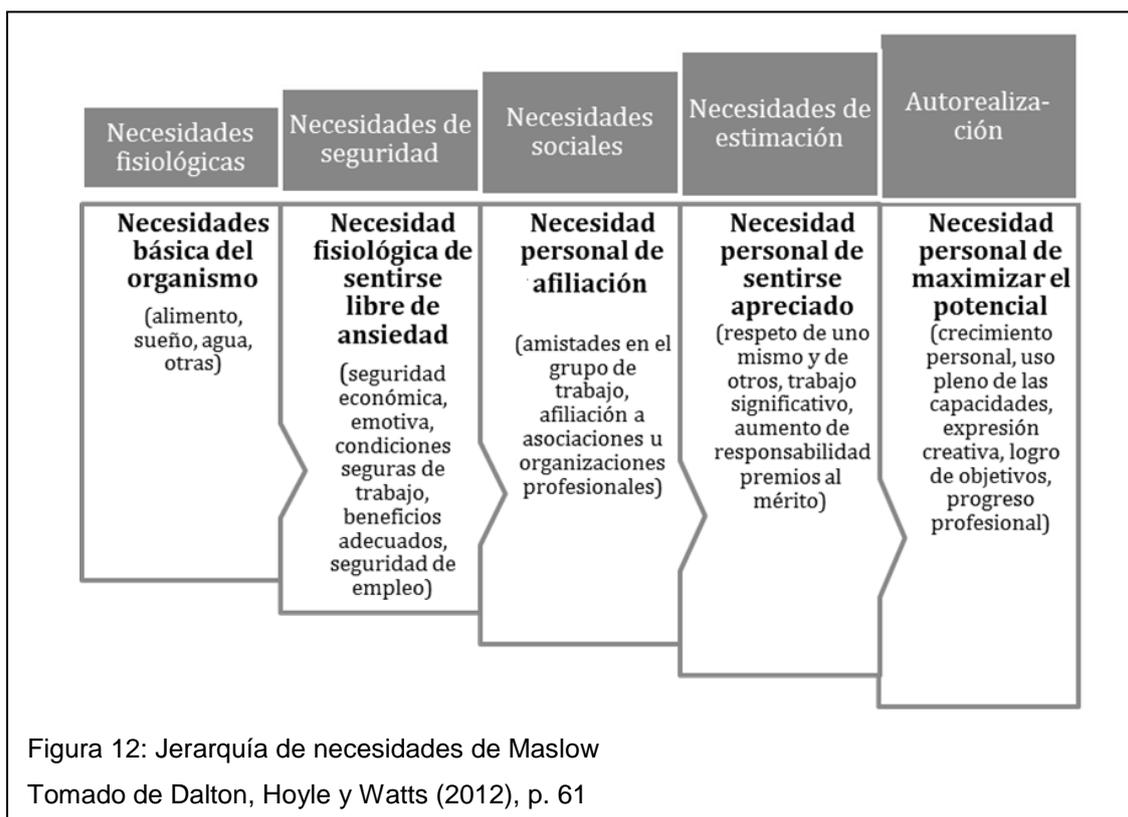
De los anteriores planteamientos se deduce que el sentido de pertenencia se da cuando un miembro de la empresa conoce y se interesa espontáneamente por ésta. Para que eso suceda, la comunicación interna juega un papel importante al brindar las herramientas y actividades comunicacionales necesarias para motivar a los colaboradores, tal como lo menciona McClelland (citado en Gaytán, 2013). Por su parte Gaytán sugiere que la comunicación más dinámica, que se construye sobre la base de la identidad de la empresa, es fundamental para que surja el sentido de pertenencia (2013, p. 22). Además aclara que existen varios factores motivacionales que inciden en su construcción.

2.3.1. La motivación y su incidencia en el sentido de pertenencia

Hechas las consideraciones anteriores, el sentido de pertenencia involucra el compromiso de los miembros de la empresa. Para lograrlo la motivación juega un papel importante. Por su lado, Calviño señala que el sentirse motivado es estar identificado con el fin empresarial, caso contrario representa pérdida de interés y repercute en la imposibilidad de conseguir los objetivos (citado en Gaytán, 2013, p. 12) y por lo tanto el nivel de sentido de pertenencia es bajo.

En lo que se refiere al significado de la palabra motivación, Dalton, Hoyle y Watts (2012), afirman que “es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas” (p. 56). A esta definición se agregaría que la motivación también puede ser un incentivo. Los mismos autores afirman que si la empresa sabe lo que motiva a su personal se apunta hacia el cumplimiento de metas y el incremento de la productividad (p. 58).

Cabe agregar que los estudios de la motivación y de la psicología han llegado a la conclusión de que la conducta humana se encamina a una meta: satisfacer necesidades que surgen del interior de cada individuo. Para conocer las necesidades humanas, el psicólogo Maslow desarrolló una pirámide en la que las jerarquiza como se observa en la figura 12.



La figura 12 representa la teoría de motivación en la que se jerarquiza todas las necesidades según el orden de importancia y la influencia en la conducta humana. Basado en éste, McClelland propuso un esquema más actualizado, que hace referencia a los últimos tres elementos de esta pirámide, pero ofrece una forma muy diferente de motivación humana. Este último autor denomina al esquema como motivaciones humanas en donde enuncia: la necesidad del logro, la necesidad de pertenencia o afiliación y la necesidad del poder (Alles, 2008, p. 282).

A través de la propuesta de McClelland, este autor sostiene que “es posible enseñarles a las personas a aumentar su necesidad de logro (necesidad social según Maslow) y, en consecuencia, a mejorar su desempeño” (Alles, 2008, p.283). Cualquier persona puede sentirse motivada cuando sus necesidades han sido satisfechas en mayor o en menor medida, ya sea al cumplir todas o solo una de ellas.

Entonces, si se logra cubrir las necesidades que tiene un colaborador, crece su motivación de seguir en la empresa que se interesa por él, y por ende su sentido de pertenencia se eleva porque se compromete con el logro de los objetivos y metas de la compañía, además de vivir la filosofía corporativa como si fuera suya. Para esto es importante que se gestione una comunicación interna que involucre a todos los colaboradores y se enfoque en estrategias comunicacionales basadas en los factores del sentido de pertenencia que se explican en el siguiente apartado.

2.3.2. Factores del sentido de pertenencia

Sobre la base de las necesidades de motivación que se citaron anteriormente y a la revisión teórica realizada a lo largo del trabajo, el comunicador corporativo debe poner su foco en factores de crecimiento, relacionales, de identidad y de comunicación. Ésto con el fin de mantener motivados y comprometidos a los colaboradores y guiarlos hacia un mismo fin: el del proyecto empresarial. A continuación se especifica cada uno de los factores mencionados.

2.3.2.1. Factores relacionales

Hablar de factores relacionales es considerar aspectos como las relaciones en el trabajo y el reconocimiento, que inciden en el sentido de pertenencia. En este sentido, los colaboradores sienten que pertenecen a una empresa cuando sienten afecto, inclusión, apoyo y participación. Un entorno que hace que los colaboradores se sientan cuidados favorece el vínculo afectivo de ellos con la

compañía. Por eso es tan importante cuidar las relaciones laborales y propiciar un ambiente en donde se reconozca el esfuerzo y el trabajo de los miembros de la organización.

Para una mejor comprensión del factor relacional, se lo clasifica en dos partes: relaciones laborales y reconocimiento, los mismos que se especifican a continuación:

- **Relaciones laborales**

Hechas las consideraciones anteriores, cuidar las relaciones es fundamental para el sentido de pertenencia de los colaboradores. Para lograr ese cuidado se requiere que la interacción entre los distintos miembros de la empresa se base en aspectos como la participación, la integración, la inclusión, el trabajo en equipo y la equidad. Estos puntos se pueden lograr si se establecen relaciones donde prime el liderazgo a todo nivel de la organización.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2012), el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere” (p. 287). Por eso es importante formar líderes positivos porque esto supone establecer relaciones con los colaboradores para: convencerlos que actúen en función de las metas de la empresa, que sean participativos, que trabajen en equipo, que escuchen al otro, que integren, que sean equitativos y bastante comunicativos.

Adicionalmente, una relación de liderazgo significa dar empoderamiento a un colaborador. Esto significa dar libertad o autoridad a la persona para que elija sus propias decisiones y participe activamente en la empresa (Alles, 2008, p. 288). Según Alles (2008) debe existir “un jefe que delegue y confíe en su colaborador, y un colaborador que haya desarrollado sus capacidades a un punto tal que pueda asumir las nuevas responsabilidades” (p. 196). En efecto,

es un sistema de interacción en el que la comunicación se torna abierta y participativa.

Dicho lo anterior, las relaciones de liderazgo deben desarrollarse en todos los niveles para fomentar una mentalidad de desarrollo continuo tanto personal como colectivamente. La empresa debe enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de herramientas que permitan tener líderes capacitados para crear un entorno con altos niveles de rendimiento en sus equipos.

Hay que mencionar, además, que todo líder es un *coach* (entrenador) porque guía a otro a encontrar su potencial e incorporarse en la toma de decisiones. Nestlé, por ejemplo, aplica el *coaching* como una herramienta de liderazgo que ayuda a las personas a maximizar su desempeño, generando un mayor impacto que la educación tradicional o la transferencia del conocimiento. Entre los beneficios que ha obtenido esta multinacional están: la construcción de relaciones entre individuos, mejoras en el desempeño y la identificación de soluciones a problemas específicos.

Si se analiza la relación que tiene el liderazgo con el sentido de pertenencia, se tendrá como conclusión que la relación laboral basada en el liderazgo es un factor que produce un sentido de orgullo en los colaboradores. En efecto, se logrará una motivación que permita la cohesión de los colaboradores (misma mentalidad y obra en forma conjunta), así como también la integración y el compromiso de todos los que conforman la empresa, favoreciendo a demás a liderar el cambio.

- **Reconocimiento**

Además de las relaciones de liderazgo antes mencionadas, el reconocimiento no puede quedarse aparte, ya que también forma parte del factor relacional. Según Alles (2008), las personas en una empresa requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como instrumentos que sirven solo para trabajar

bajo presión sin recibir nada a cambio, únicamente su salario. Los colaboradores “desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo” (p. 304). Valorar estos elementos significa reconocer su esfuerzo.

En tal sentido, reconocer a un miembro dentro de la organización es una manera de agradecer su esfuerzo y contribución por el cumplimiento de los objetivos planteados o la realización de actividades que no estaban dentro de sus funciones. Por lo tanto, se puede reconocer de manera informal, a través de una carta, un correo electrónico, una tarjeta de agradecimiento o un agradecimiento público inesperado; o formal, mediante la entrega de premios en un evento corporativo.

Así por ejemplo, se deberá reconocer un logro o actividad siguiendo cuatro parámetros que son: ser específico para que los demás entiendan su significado; ser significativo, es decir considerar la personalidad, las preferencias y lo que el empleado valora; ser sincero, al ser un intento genuino de demostrar al individuo o al equipo cuánto aprecia la empresa lo que hace el colaborador; y finalmente debe ser oportuno porque para obtener mayor impacto y reafirmación de comportamientos positivos se debe reconocer en el momento preciso.

En definitiva, un sistema de comunicación para el reconocimiento es vital porque se refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y se originan cambios positivos al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando las acciones y comportamientos que la empresa desea prolongar en los empleados.

2.3.2.2. Factores de identidad

Otro factor que influye en el sentido de pertenencia es el de identidad. Según Formanchuk (2015) “la pertenencia se construye cuando se adhiere a una

identidad, cuando se construye un nosotros”, es decir el colaborador no es un ente a parte de la empresa sino forma parte de ella. Por su parte, Brea (2014) agrega que los procesos de identificación de las personas, y por consiguiente la construcción del sentido de pertenencia, se viabilizan a través de “los valores compartidos como la filosofía, los códigos, los patrones de conducta, ritos y modos de conducirse” (p. 27) que se convierten en símbolos adoptados por los miembros de la organización.

Sobre la base de lo planeado y en palabras sencillas, la identidad es el grado de identificación que el individuo logre con la identidad de la empresa, es decir con su misión, visión, políticas, productos, valores, entre otros, así como el nivel de conocimiento que adquiera sobre los mismos. No se puede lograr un alto sentido de pertenencia en los colaboradores si ellos no se identifican con la empresa para la trabajan. Es por esto que la comunicación debe enfocarse en acciones que permitan: primero conocer los aspectos de la empresa y segundo encaminar a los colaboradores a que adopten los objetivos y valores de la empresa como propios.

2.3.2.3. Factores de crecimiento

No solo se necesita que el equipo humano se sienta identificado con la empresa o tenga las mejores relaciones con los demás, también es indispensable que se desarrolle el potencial humano y el crecimiento profesional, para elevar su sentido de pertenencia con la compañía. Jurado (2014) afirma que “el desarrollo de los trabajadores es un elemento esencial para la continuidad de la organización y, al mismo tiempo, contribuye a que los individuos perciban que son importantes para la compañía” (p. 14).

Cabe agregar que las capacitaciones y las oportunidades laborales permiten el desarrollo del potencial y el crecimiento profesional. Por un lado, las capacitaciones deben estar enfocadas en el conocimiento de las funciones del trabajo del colaborador así como también en temas generales de importancia

para la empresa como políticas, misión, visión, valores, habilidades que se desee desarrollar, entre otras. Por otro lado, la empresa debe tomar en cuenta primero a sus miembros para cuando se abra una oportunidad laboral interna. Con esto la empresa asegura que los colaboradores sientan que son tomados en cuenta como primera opción.

2.3.2.4. Factores de comunicación

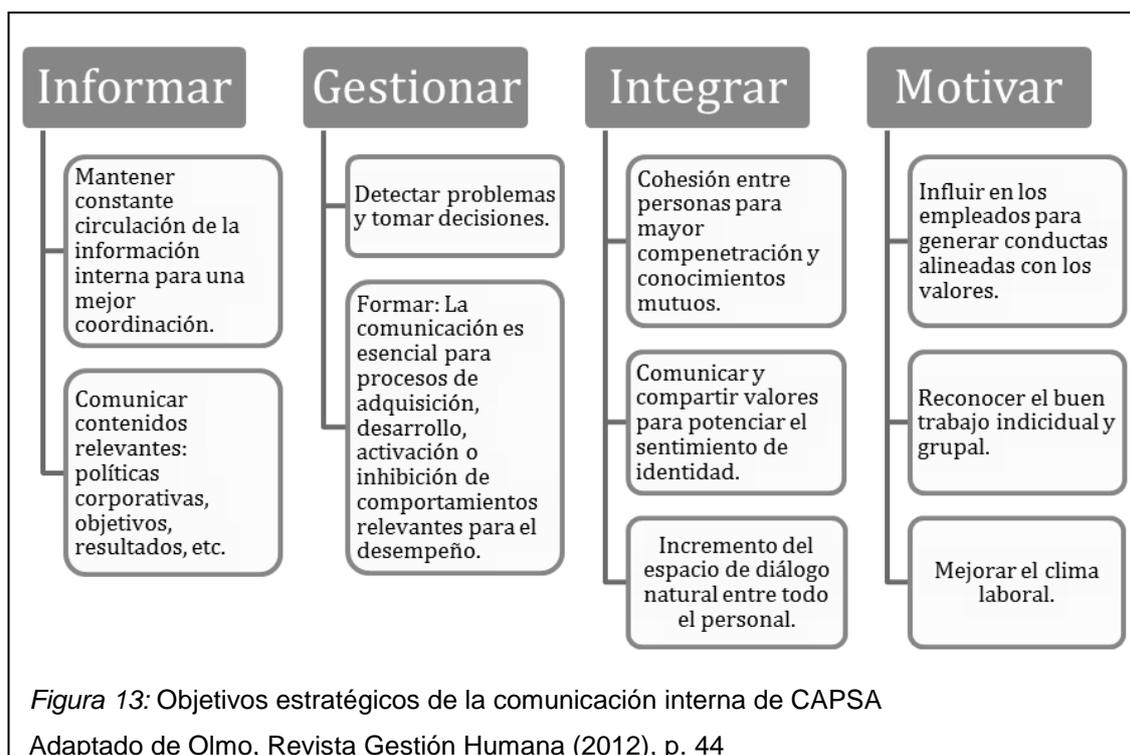
Además de los factores antes mencionados existe un último, pero no el menos importante: el factor de comunicación. La incidencia de la comunicación en el sentido de pertenencia de los colaboradores permite “cambios y mejoras en la organización en torno a la profundización en el conocimiento de la empresa y ocasiona que la información fluya en todos los sentidos, promoviendo una comunicación a todas las escalas” (Camacho y Katime, 2010, p. 40).

Es importante señalar que los cambios no solo se dan sobre la base de los conocimientos sino también con actividades comunicacionales enfocadas en la apropiación de los colaboradores con el proyecto empresarial, es decir con la misión, la visión, los objetivos, etc. Además la comunicación de la empresa debe existir en todos los niveles jerárquicos, es decir de manera ascendente, descendente y horizontal. Por lo tanto es indispensable que se desarrollen e implementen herramientas y/o actividades de comunicación interna al servicio de todos.

Para concluir, el sentido de pertenencia se logra a través de la gestión de los cuatro factores mencionados anteriormente. Esto sugiere crear una cultura acorde a las metas de la empresa para encaminar a sus colaboradores hacia un mismo fin: el del proyecto empresarial. Además es importante generar un ambiente en el que los empleados: se sientan a gusto, se identifiquen con la identidad de la compañía a la que pertenecen y no tengan miedo de decir lo que piensan. Por estas razones se debe otorgar herramientas o actividades que ayuden a fortalecer el sentido de pertenencia.

2.3.3. Un caso de éxito en la construcción del sentido de pertenencia

A través del siguiente caso, referente a la Corporación Alimentaria Peñasanta (CAPSA), se evidencia empíricamente la construcción del sentido de pertenencia. Ésta es una empresa española dedicada a la producción y elaboración de productos lácteos, que obtuvo el “Premio Capital Humano 2012 en la categoría Política Estratégica de Comunicación Interna por integrar la Comunicación en la estrategia del negocio potenciando el orgullo de pertenencia” (Olmo, 2012, p. 43). Para esto, la compañía desarrolló cuatro objetivos como marco de referencia para la política de comunicación interna, tal como se especifica en gráfico N°13.



En el 2010, a través de un análisis FODA y la detección de las necesidades de los colaboradores, se propuso varios planes de acción para cumplir con los objetivos descritos en la figura 13. El primero trata sobre un sistema de reconocimiento para reconocer el buen desempeño y las aportaciones que agregan valor al negocio así como también la alineación de los colaboradores

con los valores corporativos. Así por ejemplo se desarrolló una plataforma en la que se podía expresar una felicitación o agradecimiento a un compañero. También se realizaba el concurso Juega y Gana para premiar al talento humano mejor informado, entre otras actividades de reconocimiento.

Además de reconocer a los colaboradores, se implementaron medidas para aumentar el nivel de conocimiento sobre los productos con los que cuenta la empresa como segundo plan de acción. Entre las actividades se otorgaron promociones y descuentos para los trabajadores. Otra actividad fue el lanzamiento a colaboradores para entregarles muestras gratuitas de productos antes de que salga al mercado. También se organizó un concurso para incentivar el consumo de los productos, convirtiéndose en prescriptores (Olmo, 2012, p. 45).

La mejora sustentada en los canales de comunicación interna fue el tercer plan de acción. Entre las actividades que realizaron están: los nuevos canales como la televisión corporativa, una mayor rotación de contenidos en las carteleras, los kioskos informativos como centros para informar a los colaboradores que no cuentan con ordenador y el “incremento del número de portadas informativas de arranque del correo electrónico” (Olmo, 2012, p. 45).

El último plan de acción está enmarcado con acciones de impacto y participación. Por citar un ejemplo, CAPSA tiene claro que para fortalecer las relaciones de trabajo se deben implementar acciones que fomenten la motivación, el trabajo en equipo, la solidaridad y por ende el sentido de pertenencia. En este sentido, se desarrollaron torneos de fútbolín, partidos de fútbol, visitas a fábrica para empleados y familiares, donación de juguetes a niños sin recursos por parte de colaboradores, programas nutricionales para trabajadores y sus familias, campañas para ahorrar papel y cartón así como también para impulsar la mejora de la calidad de vida del recurso humano.

Todas estas acciones han hecho que la comunicación interna en CAPSA sea un valor añadido al negocio porque aporta al cumplimiento de los objetivos empresariales así como también a la satisfacción de sus colaboradores. Por lo tanto, la cultura corporativa está alineada con la identidad de la compañía, favoreciendo su imagen ante los públicos que interactúan con ésta.

Este ejemplo sirve para entender que la comunicación interna es el motor que ayuda a la construcción del sentido de pertenencia en una empresa debido a que permite el desarrollo de una fuerte cultura e identidad corporativas, a través de varios canales implementados para mantener comunicadas, integradas y conectadas a todas las partes, alineándolas con la estrategia y objetivos de la empresa y permitiendo mayor efectividad en las tareas y procedimientos. Gracias a esto se logran colaboradores comprometidos con la empresa y que tengan un alto sentido de pertenencia.

CAPÍTULO III: FLORALP, LOS MEJORES QUESOS AL SERVICIO DE LOS ECUATORIANOS

3.1. El sector lácteo en Ecuador y el CIL (Centro de la Industria Láctea del Ecuador)

En siglo XVI a raíz de la conquista española, las tradiciones y costumbres cambiaban a paso acelerado y con esto también se introdujeron alimentos como la leche y sus derivados. Según el Centro de la Industria Láctea del Ecuador, a comienzos se consumía los productos lácteos solo en el sector urbano, con productos como los quesos frescos o maduros (CIL, s.f.). Esto se debió a que no se lograba mantener en buenas condiciones la leche cruda durante su transporte, distribución y venta. Con el paso del tiempo el hombre fue descubriendo que no solo se podía hacer quesos con la leche sino también otros derivados como yogurt, dulces, postres, etc.

Por otro lado, Óskar Purtschert, suizo fundador de la empresa Floralp, afirmó que a mediados del siglo XX los quesos no eran tan apetecidos por los ecuatorianos por el fuerte olor que de éstos emanaba. Así lo señala en su libro “No he dormido, he vivido” cuando describe que su proyecto de elaboración de quesos en Ecuador había fracasado porque “los quesos maduros no formaban parte de la gastronomía de los ecuatorianos de ese tiempo; convencerles de comer queso guardado, simplemente, era una locura” (Purtschert, 2014, p. 17). Pese al percance de Óskar, muchos años después la industria láctea empezaba a florecer en el Ecuador a pasos gigantes.

Además, consumir leche ya no era un tema de preocupación para los clientes porque con el procesamiento industrial, este producto se volvió seguro para el consumo, logrando que su valor nutricional no se vea afectado y elimine el sabor desagradable de leche cocida. Esto se debió gracias a la pasteurización, que se dio a partir de 1938, entendido como un proceso en el que se somete a

la leche para eliminar agentes patógenos, es decir virus, bacterias o parásitos que pueden afectar la salud humana (Galván Díaz, 2005, p. 4).

En este propósito, para lograr un compromiso de mejora continua, algunas empresas como: Floralp, Lechera Andina, Agrícola Ganadera Reybanpac, Nestlé y Zulac, decidieron conformar el Centro de la Industria Láctea del Ecuador, el cual orienta sus esfuerzos hacia la satisfacción del consumidor y la calidad del producto, cumpliendo con altos niveles de responsabilidad social y ambiental y estableciendo valores que guían su accionar (CIL, 2007). Es decir que:

“El Centro de la Industria Láctea en su labor ha entablado relaciones con el sector ganadero en búsqueda de acercamientos que permitan un conocimiento más cercano de sus necesidades y lograr acuerdos en un trabajo conjunto para soluciones comunes que beneficien el sector” (CIL, s.f.).

Este centro ha dinamizado la industria láctea, apoyando a varias empresas y personas particulares dedicadas a esta rama en varias actividades como: asistencia y formación de trabajadores de lácteos, programas y proyectos para fortalecer la gestión empresarial, asesoría para el cumplimiento de normas, análisis y estadísticas, entre otros. Todo esto se realiza gracias al apoyo de la Comisión Técnica que se creó en el 2006 y que ha logrado entender la importancia del sector lácteo en el Ecuador.

3.2. Importancia del sector lácteo en Ecuador

La importancia que tiene el sector lácteo en el Ecuador es bastante alta. Es más, la leche se encuentra dentro de los 75 productos que deben constar dentro de la canasta básica familiar. Según los últimos datos publicados por el INEN (2013), el sector pecuario que lidera en el Ecuador es el vacuno con 5 millones de cabezas aproximadamente. De éstas, un millón de vacas son

ordeñadas para producir 6,3 millones de litros diariamente, de los cuales se venden solo 4.5 millones. El resto es procesado en la UPA (Unidad de Producción Agropecuaria).

De acuerdo a los datos publicados por el Ministerio de Industrias (2014), Ecuador experimenta un crecimiento de entre el 25% y el 30% anual en el consumo del lácteo y sus derivados. Al parecer, el sector lácteo es un campo en el que se puede invertir si se considera que el abastecimiento de la leche no es suficiente para la población total del Ecuador, que es de 16 millones aproximadamente. Es por esta razón que algunas empresas ya han decidido apostar por este sector, elaborando distintos productos que se ofertan en el mercado. Algunas de éstas son: Nestlé, Lechera Andina del Grupo Gloria, Lácteos San Antonio, Alpina, Reybanpac, Indulac, Pasteurizadora Quito, Tony, Floralp, entre otras. Todas estas compañías son importantes porque, según el CIL, generan empleos directos e indirectos, para algunas familias en el país.

Hay que tomar en cuenta que el destino y producción de la leche varían. Así por ejemplo, de los 2'662.560 litros diarios que procesa la industria láctea formal, la elaboración de quesos es la producción más alta representando un 31%. Mientras que el 27% se destina a la leche en funda; un 20% representa la leche en cartón y lo restante se asigna a la leche en polvo, yogurt y otros productos lácteos (Diario El Telégrafo, 2014). Esto significa que la mayor concentración del mercado en cuanto a producción y consumo está en la oferta de quesos.

3.3. Especialistas en Quesos

En Ecuador, el mercado de queso es muy dinámico. Es así que la penetración en hogares urbanos representa un 84,3% según las investigaciones realizadas por PulsoEcuador en quince de las principales ciudades del país (Cadena Lozano y Pozo Gaete, 2011, p. VIII). Esto supone que la presencia de queso en los hogares ecuatorianos es bastante alta comparada con otras categorías que

también son parte de la canasta básica familiar del país. Lo que demuestra una gran predilección del pueblo ecuatoriano hacia el consumo de este derivado de la leche, independientemente del tipo de queso que se consuma.

En Ecuador, existen varios participantes en el mercado de queso, que van desde los productores nacionales hasta los comerciantes que importan quesos variados al país. Mientras que los primeros cuentan con maquinaria para realizar los productos y comercializarlos, los segundos sólo comercializan mas no elaboran pero son de significativa importancia para el mercado.

Se puede enumerar un sinnúmero de empresas en el mercado ecuatoriano que se dedican al sector de los lácteos. Las mismas que han logrado obtener un espacio dentro de éste ya sea por la diversidad de recursos con los que cuentan en distribución e infraestructura, o por la acogida y experiencia que el producto ha logrado con el consumidor, o la interacción que el público haya tenido con la empresa o simplemente por los comentarios que se han dicho de ésta. Lo que conlleva a pensar que esto crea una imagen corporativa entre los públicos, que como mencionamos en el capítulo 2, no es nada más que la expresión de la identidad de la organización.

Según un estudio realizado por *Euromonitor International* (2013), la empresa con mayor participación de mercado en Ecuador es Alpina, con un promedio de 15,2%. La que le sigue Productos González, que cuentan con un porcentaje del 8,12% y el tercer lugar es ocupado por Reybanpac con un 6.6%. Si se analiza detalladamente estas tres entidades han captado un poco más de la tercera parte del mercado total de queso en Ecuador con 31,1% de participación. Sin embargo, la competencia es cada vez mayor por el número de marcas locales que quieren convertirse en líderes. Floralp se encuentra en la posición número 4, aunque frente a su competencia es líder en el mercado de quesos.

3.4. Floralp, una empresa de calidad

3.4.1. Antecedentes

E 24 de junio de 1983, Floralp se constituyó como una empresa de sociedad anónima con régimen jurídico propio. De acuerdo a la Ley de Compañías del Ecuador, en su artículo 143, sección VI, la compañía anónima es “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables” (1999). En este sentido, las sociedades anónimas se rigen de acuerdo a las reglas de las compañías mercantiles anónimas.

3.4.2. Giro del negocio

El giro de negocio de Floralp S.A es producir y comercializar productos lácteos que son procesados en las distintas plantas con las que cuenta la empresa. Se puede deducir que este sector expresa un activo dinamismo que es impulsado por el gobierno ecuatoriano de acuerdo a la sustitución de importaciones. Más adelante, se detallará sobre la competencia en la que se indica que la empresa lidera el mercado de quesos.

A pesar de la versatilidad de producción, la empresa es especialista en quesos de todo tipo como se pudo observar en el párrafo anterior. Floralp tiene una capacidad de producción de al menos 8000 toneladas de queso al día. Esto varía según el tipo de queso que se desee producir. Además la empresa cuenta con una estricta política de Buenas Prácticas de Manufactura, la misma que considera que todo producto seguro para el consumo debe enfocarse en su higiene y su forma de manipulación. “Estas políticas son indispensables para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), para el Programa de Gestión de Calidad Total (TQM) y del Sistema de Calidad como ISO 9000” (Floralp, s.f.).

3.4.3. Floralp, la historia de Oskar Purtschert

La historia de Floralp S.A inicia con Oskar Purtschert, un hombre visionario de origen suizo, que desde temprana edad trabajó en la industria de quesos a pesar que su padre quería que labore en una fábrica de textiles. En su trayectoria por el apetitoso mundo de los quesos, el joven emprendedor, al terminar sus estudios en la Escuela Superior en Suiza, decidió viajar a Ecuador tras la propuesta de trabajo que el empresario Max Konanz le ofreció para empezar una empresa de quesos y leche en el país de la mitad del mundo. (Purtschert Holleinstein, 2014, pp. 15-17).

Cuando Max, Oskar y su esposa Hedwig llegaron al país en 1949, la situación se complicó porque a los ecuatorianos no les gustaba el queso maduro que ellos hacían. A raíz de este acontecimiento, un amigo de él le ofreció un contrato de trabajo en Argentina por dos años. Pero antes de realizar su viaje, fue a una exposición en Cuenca a la que asistió Galo Plaza Lasso, en ese entonces presidente de la república, quien quedó gratamente impresionado y le propone que a su regreso sean socios y realice esos exquisitos quesos en su hacienda ubicada al norte del país. (Floralp, 2010).

Como había acordado, a su llegada a Ecuador, Oskar Purtschert trabajó para el ex presidente de la República en la hacienda de Zuleta. A pesar de estar realizando lo que más le gustaba, su misión siempre fue crear su propia empresa de quesos. Así que decidió dejar su trabajo y dedicarse a construir su sueño. Luego de cinco años de haber estado en el norte del país y después de haber pasado casi siete años en San Gabriel, trabajando con Antonio Fernández Salvado en una sociedad de hecho, él y su esposa decidieron radicarse en Ecuador y constituir su propia compañía.

Es así que la empresa de lácteos abrió sus puertas en 1964 en la ciudad de Ibarra-Ecuador, con el nombre de Floralp, que significa Flor de los Alpes, iniciando con una producción de 400 litros de leche (Diario La Hora, 2013). El

éxito que fue adquiriendo la empresa fue impresionante. Rudolf Amrein, miembro de la Confederación Suiza, señala que “llamaba la atención la variedad de quesos que elaboraban, desde sensacionales quesos frescos hasta quesos mundialmente conocidos como el cheddar, dambo, camembert, tilsit y otros locales, como pategras y angochagua” (Purtschert Holleinstein, 2014, p. 48).

Aunque son especialistas en quesos, dentro del portafolio de productos que ofrece Floralp también están los líquidos pasteurizados y la mantequilla. La variedad y calidad de sus productos han permitido que la empresa vaya creciendo a nivel internacional en países como Perú en donde lleva como nombre Perualp y en Colombia. Además de juntar esfuerzos con la hacienda de Zuleta y la marca Valpadana, la misma que decidió dar de baja en el 2014 bajo el nombre Floralp.

Actualmente, quien dirige la empresa es el Sr. Rodolfo Purtschert como gerente general, quien recuerda a su padre como un hombre que dejó un legado de valores y principios. “No pisar el poncho a nadie pero tampoco dejar que te lo pisen” o “vivir y dejar vivir” son las frases que, los hijos del fundador de Floralp, jamás olvidan. Oskar Purtschert, falleció el 19 de febrero de 2013, dejando una empresa consolidada con “más de 200 familias con empleos directos, y cerca de 5 mil de una manera indirecta” (Diario La Hora, 2013).

Sin duda alguna la historia del fundador de la empresa es un ejemplo de lucha y trabajo constante para todos los colaboradores de la empresa. Es el relato de un hombre que supo vencer obstáculos y como dice Norberto Purtschert, uno de sus siete hijos, el “opita”, como lo llamaban, “contagió su pasión por el trabajo, se preocupó por cada uno de sus empleados de manera personal y siempre les mostró con su ejemplo de vida, un modelo de integridad” (Purtschert Holleinstein, 2014, p. 30). Tanto familiares como allegados, lo recuerdan con mucho aprecio y cariño.

3.4.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Floralp consta de la gerencia general de la que se derivan tres gerencias a nivel nacional como la de producción, ventas y financiera. Además, bajo el control de la gerencia general, también se encuentra 8 jefaturas como: marketing, sistemas, desarrollo del talento humano, fomento ganadero, entre otros (anexo 1), en el que se observa que la organización está dividida por niveles como: gerencia, jefaturas regionales, jefaturas locales, asistentes y personal operativo.

Cabe agregar que Floralp cuenta con dos plantas propias ubicadas en las ciudades de Ibarra y San Gabriel. Otra se encuentra en la Hacienda Zuleta como socio estratégico. Mientras que en Nono se ubica la planta en conjunto con ganaderos de la zona. También cuenta con dos nuevas plantas ubicadas en Perú y Colombia. Además, la compañía mantiene centros de distribución y oficinas comerciales ubicadas en Quito, Guayaquil, Ibarra, Riobamba, Cuenca e Islas Galápagos. Sin embargo tiene cobertura nacional a través de sus distribuidores y alianzas estratégicas.

3.4.5. Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa de la empresa fue reestructurada a mediados del 2015 de la siguiente manera:

- **Misión**

“Nuestra razón de ser es producir y comercializar alimentos lácteos con estándares de calidad excepcionales, especializándonos en quesos maduros, para satisfacción de nuestros clientes, con arte y gusto por la vida” (Floralp, s.f.).

- **Visión**

“Nuestra meta es ser el referente de la industria láctea a través de un modelo de gestión eficiente, promoviendo calidad y bienestar” (Floralp, s.f.).

- **Política de Calidad e Inocuidad**

“Garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos por medio de un sistema de gestión y mejora continua que cumpla las normas legales y regulatorias establecidas por nuestros clientes, consumidores y entidades control” (Floralp, s.f.)

- **Valores**

Floralp está basada en una cultura organizacional práctica y sencilla, fomentada desde un principio por su fundador Oskar Purtschert, quien determinó que se debe actuar sobre la base de la puntualidad, honestidad, transparencia, sencillez y solidaridad. En la actualidad, Floralp cuenta con los siguientes valores:

- **“Éticos:** Actuar moralmente bien profesionalmente
- **Sencillos:** Naturales, espontáneos sin protocolos
- **Puntualidad:** Hacer las cosas a tiempo
- **Transparencia:** Generar confianza
- **Honestidad:** Justicia, honradez, decir y actuar con la verdad
- **Respeto:** Consideración y valoración con el otro” (Floralp, s.f.)

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN, UN ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DE FLORALP

Después de realizar el sustento teórico y dar un acercamiento sobre la industria láctea y la empresa Floralp, es momento de conocer la situación actual de la compañía, utilizando métodos y técnicas de investigación que ayuden a visibilizar los aspectos que se deben tomar en cuenta para, posteriormente, realizar un plan de comunicación interna, que establezca propuestas enfocadas a mejorar el sentido de pertenencia y fortalecer la identidad y cultura corporativa.

4.1. Objetivo General

Identificar las diferentes necesidades de comunicación interna que ayuden a mejorar el sentido de pertenencia y logren el fortalecimiento de la identidad y cultura corporativa de la empresa Floralp.

4.2. Propósitos de investigación

- Determinar el nivel de identificación y/o conocimiento de los colaboradores sobre Floralp.
- Describir el estado actual de la comunicación interna de la empresa, identificando las dificultades, necesidades y/o preferencias de los colaboradores.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional sobre la base del nivel de relación laboral, el reconocimiento y el crecimiento profesional.

- Analizar la identidad corporativa sobre la base de vectores como la identidad verbal, visual, objetual y ambiental para señalar las principales oportunidades de mejora.

A partir del conocimiento de la realidad de comunicación interna que se logre obtener en la investigación, se podrá determinar, posteriormente, las estrategias comunicacionales orientadas a mejorar el sentido de pertenencia para el fortalecimiento de la identidad y cultura corporativa.

4.3. Tipos de investigación

Resulta imperativo la selección de uno o algunos tipos de estudio que se van a utilizar en la investigación porque a partir de éstos se determinan los pasos de estudio a seguir. Lo que permite decidir cuál va a ser el enfoque general, determinando las técnicas, métodos, e instrumentos que se deben desarrollar durante la investigación.

Para saber el camino de la presente investigación su alcance será de dos tipos: exploratorio y descriptivo. El primero tiene como fin indagar sobre un tema o problema que se ha estudiado poco o del cual se tienen muchas dudas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 79). En este sentido este estudio se enfocará en la comunicación interna de Floralp como un asunto que ha sido tratado a un nivel básico de conocimiento y que no está centralizado dentro de la empresa por un profesional del área.

Por otro lado, los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (...) así como también describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). Es decir que bajo este concepto se analizará el sentido de pertenencia en la construcción de la identidad y cultura corporativa de la empresa, para detallar cómo son y de qué manera se manifiestan.

4.4. Diseño y enfoque de la investigación

En esta investigación se llevará a cabo el diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo. Por un lado, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que las investigaciones no experimentales son estudios que se hacen sin manipular deliberadamente las variables, en los que se observan los fenómenos en su entorno natural para luego analizarlos (p. 145). Por otro lado, el presente estudio es de tipo transversal descriptivo porque se va a recolectar datos en un momento único y ubicar las variables a un grupo de personas, situaciones, contextos; y así proporcionar su descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 152-153).

Además se realizará un enfoque mixto que comprende tanto lo cuantitativo como lo cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento” (p. 4). Para estos autores (2010) este método multimodal o mixto permite: que la perspectiva del fenómeno sea más profunda, completa, holística e integral, formular el planteamiento del problema con más claridad; tener éxito en la presentación de resultados; obtener datos más “ricos” y variados; entre otros.

Tanto la investigación cualitativa como cuantitativa presentan sus propias características. La primera se refiere a la recolección de datos sin medición numérica con el fin de desarrollar o afinar preguntas en el proceso de interpretación para obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 7). En este sentido, se realizará la investigación cualitativa mediante la técnica de entrevistas semiestructuradas, las mismas que enriquecen el estudio al profundizar los datos, detalles, el contexto del entorno y experiencias únicas.

Contrario al enfoque cualitativo, el cuantitativo muestra números y datos estadísticos, para explicar cómo se concibe la realidad externa del individuo

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 7). Por lo tanto, además de efectuar entrevistas semiestructuradas, se realizará, en primera instancia, un enfoque cualitativo a través de encuestas que ayuden a determinar: el nivel de identificación que tienen los colaboradores con Floralp, cuán alineados están con el proyecto empresarial, el desarrollo de las herramientas y procesos comunicacionales de la empresa, entre otros.

4.5. Métodos de investigación

Una vez elegidos los tipos, el diseño y el enfoque de la investigación, la selección de sus métodos son “la clave para llegar a la verdad o al conocimiento” según autores como Zorrilla, Torres y Amado (1997, p. 18). Para esto, en este trabajo se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método Inductivo:** El método inductivo es un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales” (Méndez, 1995, pág. 131). En otras palabras va de lo particular a lo general. Para el estudio del presente trabajo se tomará en cuenta variables como: el sentido de pertenencia, la identidad y la cultura corporativa para el análisis de la comunicación interna de Floralp.
- **Método Deductivo:** Contrario al método inductivo, el deductivo va de lo general a lo particular. Es decir que “parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones” (Zorrilla, Torres y Cervo, 1997, p. 21). Esto supone que a partir del análisis de comunicación interna de la empresa se obtienen hechos particulares de las variables: sentido de pertenencia, identidad y cultura corporativa.
- **Método de observación:** Según Méndez (1995), el método de observación consiste en “advertir los hechos como se presentan de una

manera espontánea y consignarlos por escrito (pág. 133). Este método va a ayudar a la investigación para percibir ciertos rasgos de la empresa Floralp que están relacionados con los vectores de la identidad corporativa.

4.6. Fuentes de investigación

Existen dos fuentes de investigación: las primarias y las secundarias. Las primeras son las que no han sido estudiadas, no se encuentran en libros y deben ser realizadas directamente por el investigador. Mientras que las segundas son las que se encuentran registradas en algún documento visible como una revista o informes. A continuación se enumeran las fuentes que se utilizarán para la presente investigación:

- **Fuentes primarias:** Entrevistas, encuestas y observación.
- **Fuentes secundarias:** Informes, documentos empresariales y carteleras.

Las fuentes citadas anteriormente ayudan a analizar la situación actual de la empresa en relación a su comunicación interna y sus variables: identidad corporativa, cultura organizacional y sentido de pertenencia. Es importante que las fuentes secundarias se tomen como referencia para determinar la situación actual de la empresa. Por lo tanto se deberá tomar en cuenta la filosofía de la empresa, los objetivos, sus políticas, entre otros documentos empresariales que permitan a la investigadora conocer más a fondo sobre la organización para posteriormente realizar los instrumentos de investigación.

4.7. Técnicas de investigación

Las técnicas ayudan a desarrollar el método de investigación, facilitando la obtención de los datos y su control durante el proceso. Para el presente estudio

se realizarán entrevistas, encuestas y una observación estructurada. Estas técnicas se detallan a continuación.

4.7.1. Encuestas

Para la recolección de datos se aplicará la técnica de encuesta (Anexo 2), que es un insumo que cuantifica la información relacionada con el sentido de pertenencia de los colaboradores, a través de un instrumento de investigación llamado cuestionario autoaplicable, con una duración entre 10 a 15 minutos.

4.7.1.1. Instrumento de investigación de la encuesta

Para el presente proyecto se va a utilizar un cuestionario autoaplicable. Hernández (2010) sugiere que éste tipo de instrumento de investigación se desarrolle a través de un proceso llamado “Tránsito de la variable al ítem” (Anexo 3), en el cual se desglosa la variable por su dimensión o componente, luego por indicadores y finalmente por ítems o reactivos. Adicionalmente, en el anexo 3 se puede observar a qué objetivo apunta cada indicador.

En primera instancia, Villafañe recomienda que se debe realizar una estratificación de los individuos que contenga “categorías de sexo, edad, nivel profesional y puesto de trabajo” (1993, p.49). Por esta razón, al comienzo del cuestionario se encuentran preguntas para recolectar información demográfica como: género, edad, nivel de educación y área (Anexo 4).

Luego de establecer la estratificación por colaborador, se formulan 4 preguntas cerradas y 3 abiertas. Algunas de éstas se realizan de acuerdo a la modalidad de escala de Likert. Según Hernández (2010) este tipo de escalamiento es uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes, y se las formula en forma de preguntas o afirmaciones que contienen varias categorías (2010).

Como se puede observar en el desarrollo de ítems del cuestionario (Anexo 3), en el cuestionario se especifica los niveles “mucho – nada” y “siempre – nunca”, los mismos que están formados por cuatro categorías. Además de estos niveles, se establecen preguntas con diversas categorías y algunas contienen preguntas abiertas para profundizar sobre el tema y que al momento de la tabulación se las codifica para obtener resultados cuantitativos.

Para una mejor comprensión, tal como se describe en la ficha técnica (Anexo 2), los indicadores o ítems de la variable “sentido de pertenencia”, recopilados sobre la base del sustento teórico de la presente tesis, son los siguientes:

- **Factores de identidad:** Grado de conocimiento o identificación que tienen los colaboradores con la identidad de la empresa (políticas, misión, visión, valores, objetivos, productos).
- **Factores relacionales:** Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican con sus compañeros, jefes y subalternos. Incluye el tema de reconocimiento.
- **Factores de crecimiento:** Se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento profesional. (Desarrollo, capacitación, conocimiento de funciones).
- **Factores de comunicación:** Se refiere a la percepción y gestión de la comunicación interna.

La información recolectada servirá para determinar qué estrategias comunicacionales se deben aplicar en el plan de comunicación. Las mismas deben estar establecidas dentro de una estructura planificada y organizada de acuerdo a las necesidades encontradas en los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos.

4.7.1.2. Población a investigar

Hernández Sampieri sugiere que no siempre se debe tener una muestra y que en estudios de temas como motivación o sentido de pertenencia, las empresas abarcan “a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta” (2010, p.172) Por lo tanto, la presente investigación no amerita calcular una muestra cuantitativa porque se va a realizar un censo. Esto quiere decir que se toma en cuenta a todos los trabajadores de Floralp, es decir a 166 personas en total para aplicar las encuestas.

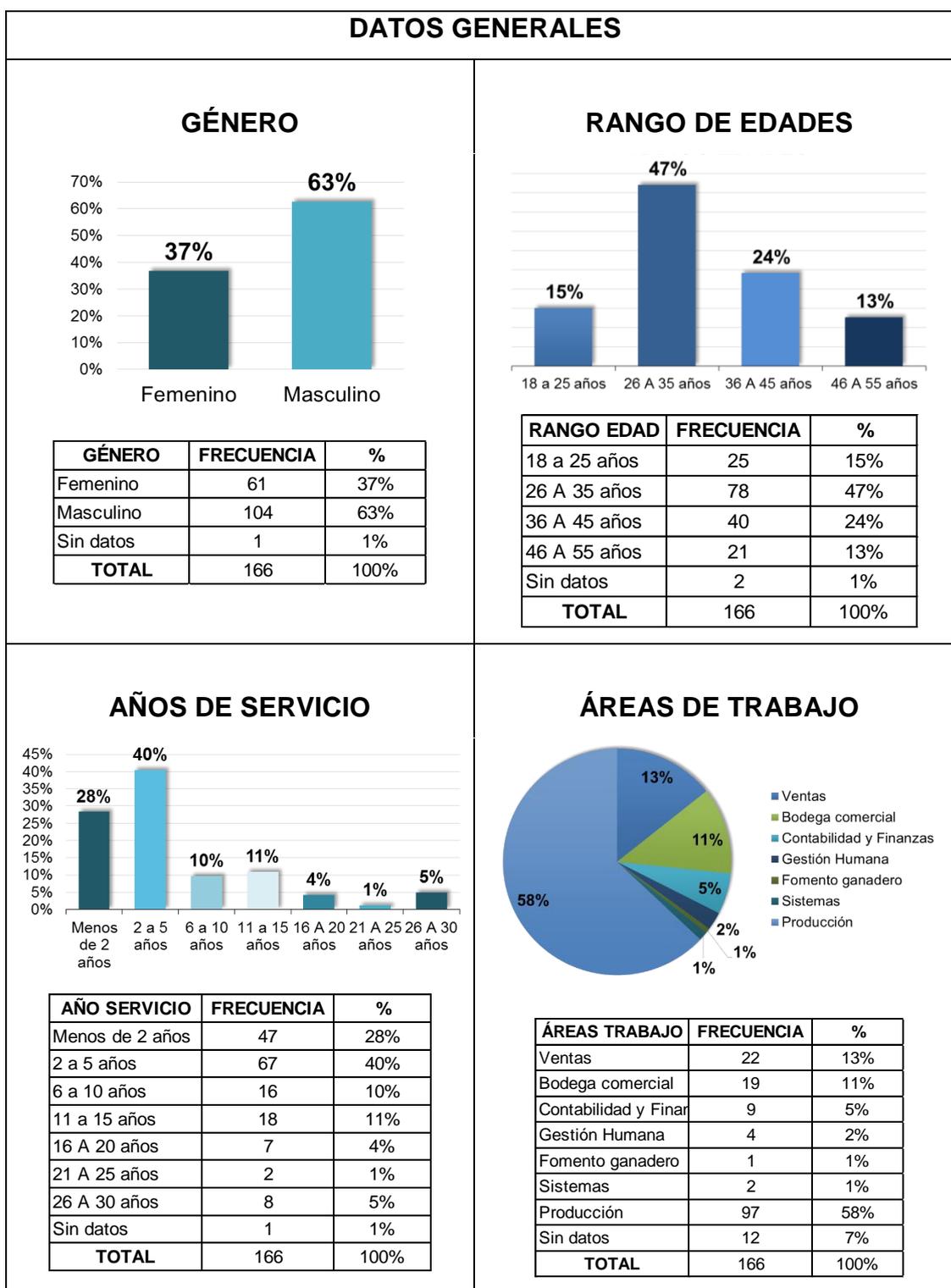
4.7.1.3. Tabulación e interpretación de las encuestas

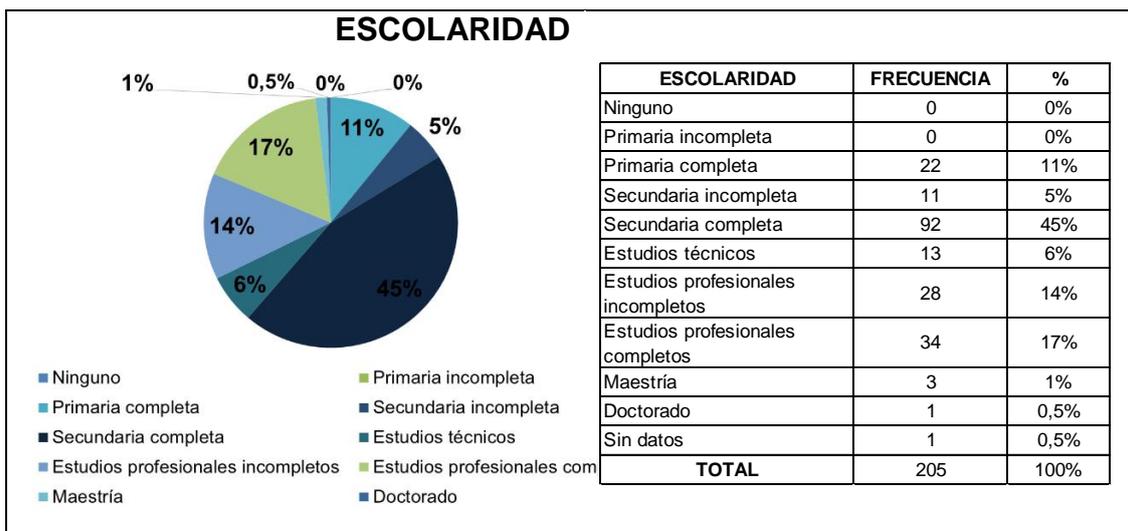
El análisis de las encuestas se va a desarrollar en dos partes: un análisis descriptivo sobre los datos generales y otro acerca de los cuatro factores del sentido de pertenencia.

a) Análisis descriptivo según datos generales

Con el propósito de caracterizar a la población de estudio, en la primera parte de la encuesta (Anexo 4) se solicitó información personal de los colaboradores y datos generales como: el área a la que pertenecen, los años de servicio en la compañía, el género, la edad y la escolaridad. Los resultados se pueden observar en los siguientes gráficos estadísticos:

Tabla 1: Tabulación datos generales





Según los datos generales, la mayoría de los colaboradores son hombres en un 63%. Además se cuenta con una población muy joven que oscila entre los 18 a 35 años de edad en su mayoría. Es decir que estos colaboradores pertenecen a la generación X y a la Y, también llamados *millenials*. Los primeros se caracterizan porque aceptan las reglas de la tecnología mientras que los otros son los que no conciben la realidad sin la tecnología. Por lo tanto se podría enfocar acciones de comunicación web 2.0 como redes sociales para este grupo de colaboradores.

Con respecto a los años de servicio la mayoría de colaboradores han estado entre 2 a 5 años en un 40 % seguido de los que han permanecido menos de 2 años que representan un 28%. Dentro de estos datos, la mayoría pertenece al área de producción que es la que más rotación al personal tiene y en la que se podrían reforzar los temas de inducción al personal y de empoderamiento.

En relación con las áreas de trabajo, la mayoría de los encuestados pertenece al área de producción en un 58%. Mientras un 13% pertenece al área de ventas y el 11% son de bodega. Es decir, que estas tres áreas son las que constituyen un alto porcentaje de población dentro de la compañía y a las que se debería tener un poco más en cuenta debido a la cantidad de colaboradores.

En cuanto a la escolaridad, el 45% de la población se graduó del colegio. Mientras que el 20% terminó sus estudios universitarios. Menos del 20% cursó primaria y/o no acabó sus estudios en la secundaria. Tan solo el %3 cuenta con doctorado y maestría. Esto nos indica que gran mayoría de la población tiene un nivel de lectura y escritura que permite la comprensión de las preguntas de la encuesta sin mayor dificultad.

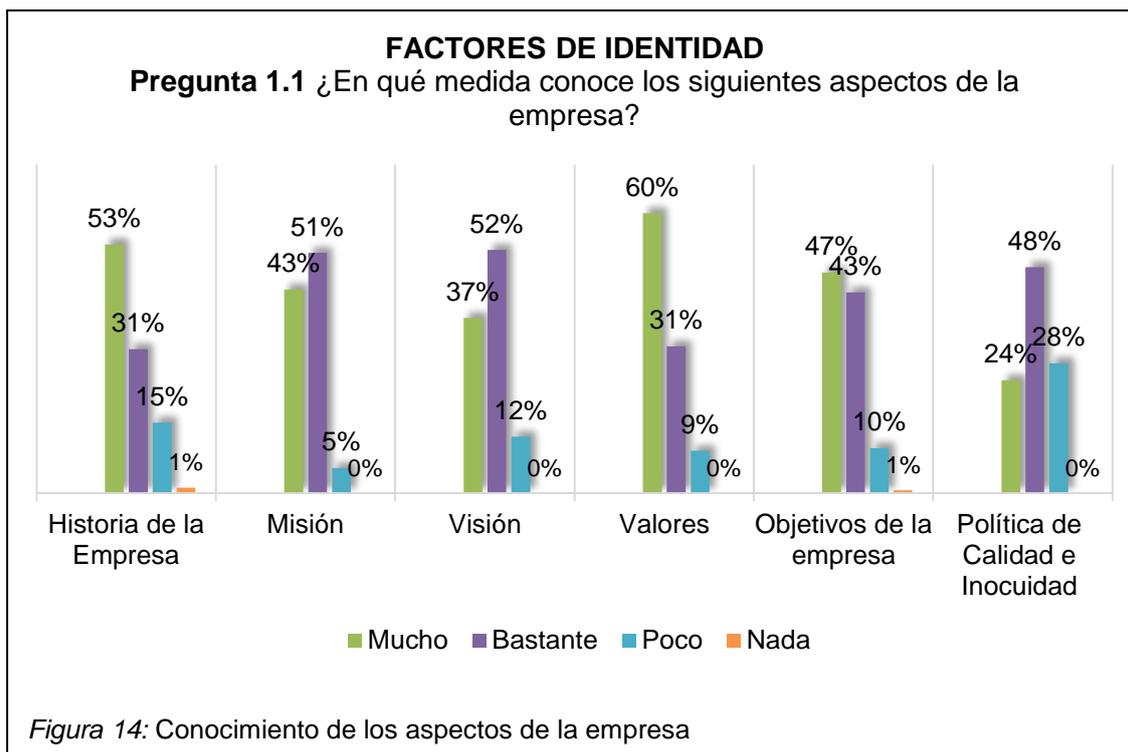
b) Análisis descriptivo de los factores de sentido de pertenencia

El análisis descriptivo de los componentes constituye la revisión de los datos estadísticos de cada una de las cuatro dimensiones que se determinaron a lo largo de este capítulo como los factores de: identidad, relacional, crecimiento y comunicación. Cada uno de éstos contiene ítems con cuatro categorías u opciones de respuesta que tienen una valoración del 4 al 1, tal como se indica en la ficha técnica (Anexo 2).

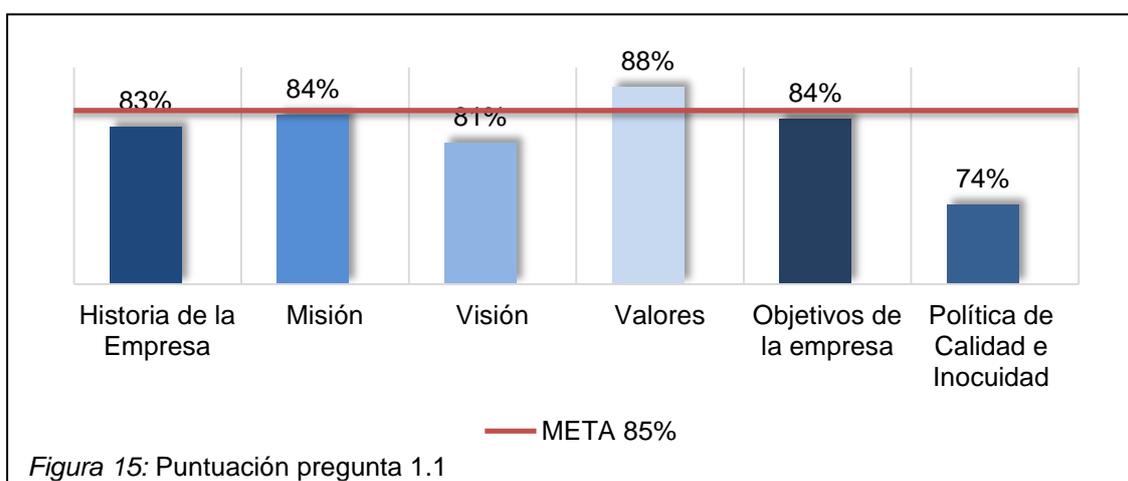
Sobre la base de la valoración se realizó la puntuación, sumando los valores alcanzados respecto a cada ítem, tal como lo sugiere Hernández Sampieri (2010, pp. 49-51), quien denomina a esta forma de obtener puntuaciones como escala aditiva. En el análisis, la puntuación de cada ítem se estableció como porcentaje, en el que 4 más alta representa el 100%, al ser la puntuación. Además, se estableció una meta por cada ítem que es del 85% y que en la escala aditiva equivale a 3,4. Si en los resultados un ítem no llega al porcentaje que se desea, se lo debe tomar en cuenta para el análisis y posteriormente plantear estrategias de comunicación que permitan alcanzar el objetivo o meta.

- **Factores de identidad**

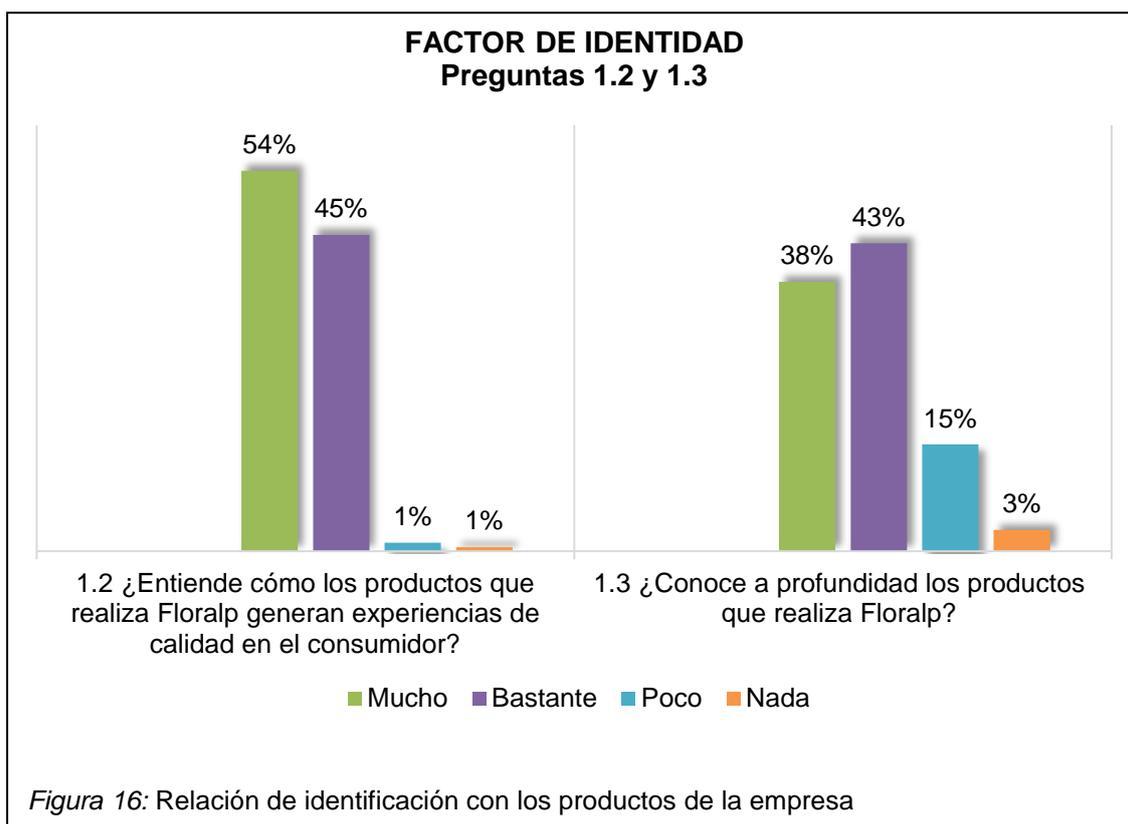
El factor de identidad se dividió en tres preguntas cerradas, cada una con cuatro opciones de respuesta o categoría. A su vez, la primera pregunta constaba de siete opciones con sus respectivas categorías. Los resultados que se obtuvieron en la recolección de datos según la tabla (Anexo 9), son:



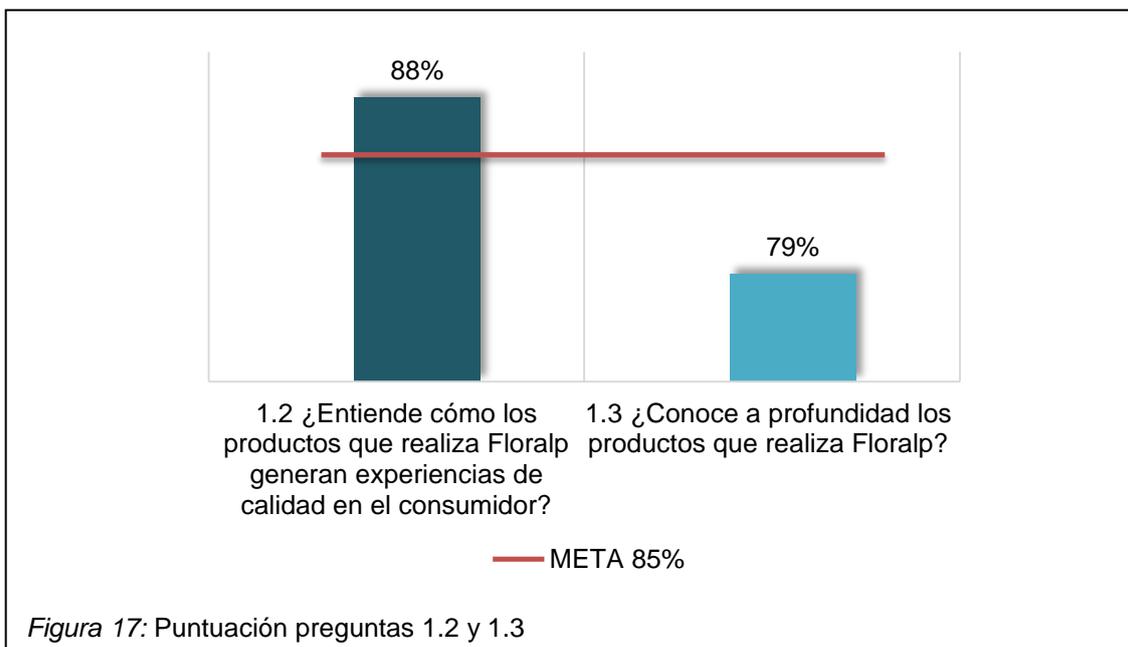
Interpretación: En esta pregunta se mide el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores con respecto a la filosofía de la empresa y ciertos aspectos de la misma. Como se observa en el gráfico, un 60% conoce mucho acerca de los valores empresariales, un 53% sobre la historia de la empresa y un 47% sobre los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen personas que poco saben sobre la política de calidad en un 28%, la historia de la empresa en un 15% y sobre la visión en un 12%. A estos datos le siguen el poco conocimiento de los objetivos empresariales en un 10%.



Interpretación: Los puntos que se encuentran por debajo de la meta son: la misión y los objetivos de la empresa en un 84%, la historia de la empresa en un 83%, la visión en un 81% y la política de calidad en un 74%. Por otro lado, los colaboradores conocen los valores que tienen en la empresa y esto se evidencia en el dato estadístico que sobrepasa la meta en un 3% más.



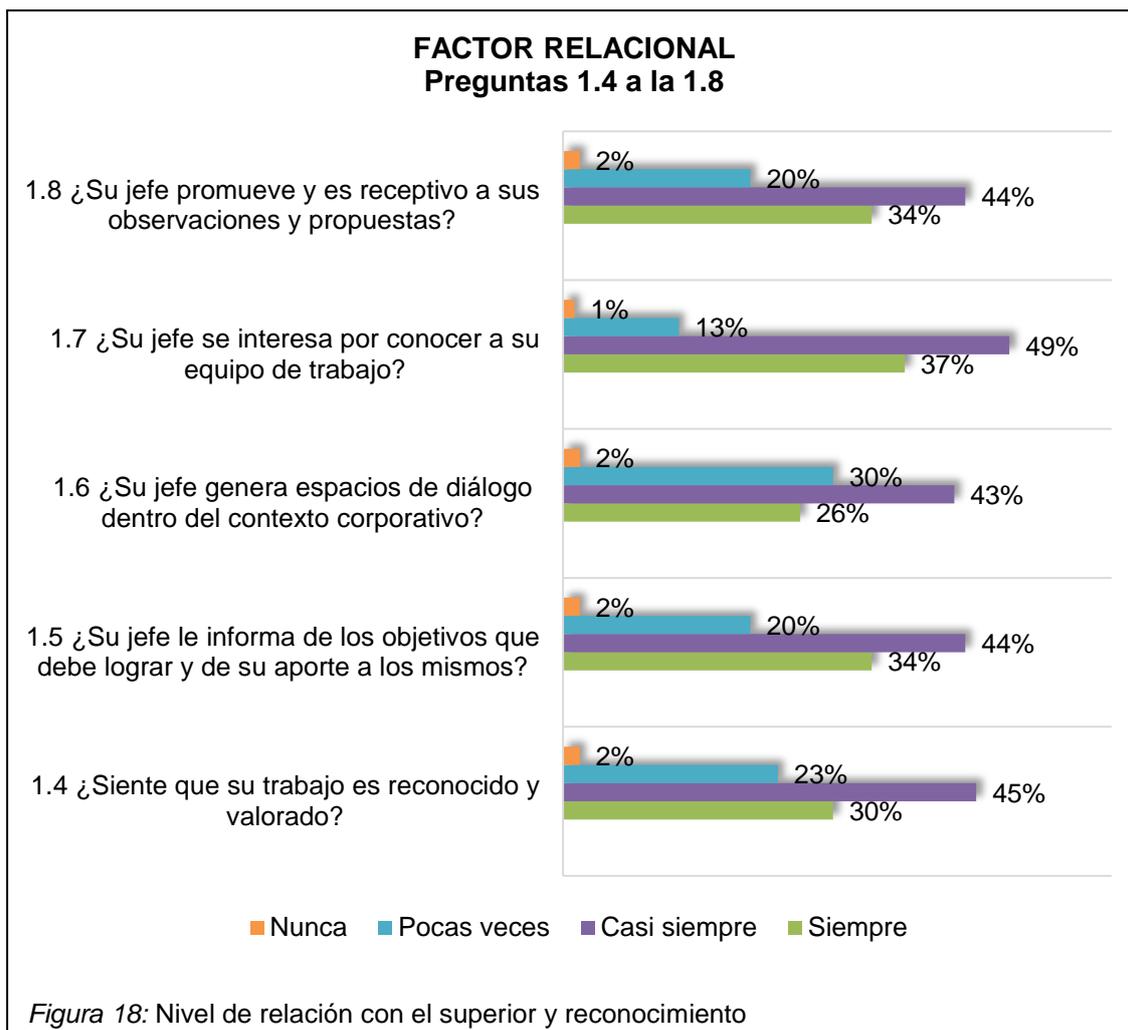
Interpretación: Más del 50% entiende muy bien que los productos de Floralp generan experiencias de calidad en el consumidor. Sin embargo las acciones de comunicación deberían enfocarse en que los colaboradores conozcan a profundidad los productos que realiza la empresa debido a que existe un porcentaje del 15% y el 13% que poco o nada conocen sobre el tema.



Interpretación: El conocimiento de los productos Floralp a profundidad está por debajo de la meta en un 79%. Esto significa que hay que enfocar las acciones de comunicación en este punto ya que en el 1.2 no existe ningún inconveniente porque sobrepasa la meta.

- **Factores relacionales**

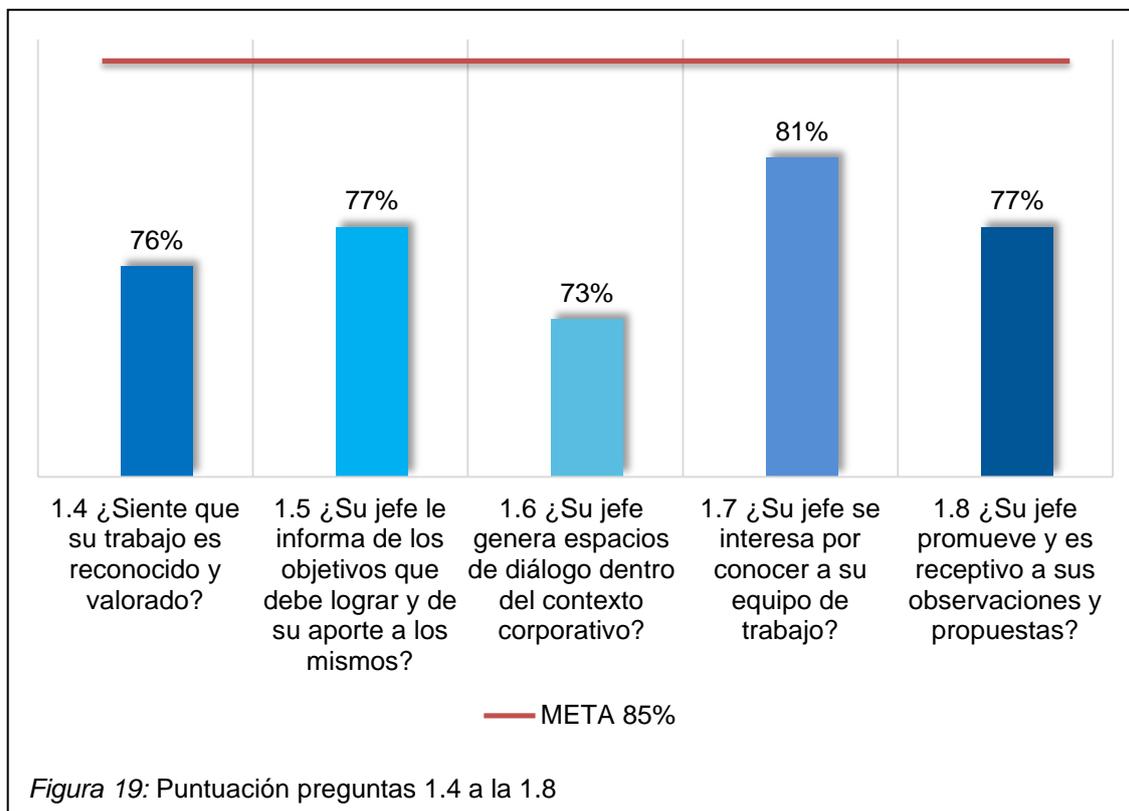
El factor relacional se compone de diez preguntas cerradas, cada una con cuatro opciones de respuesta con una valoración numérica del 4 al 1, donde cuatro es siempre y uno es nada. A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en la recolección de datos de acuerdo a la tabla de datos (Anexo 10):



Interpretación: Estas preguntas explican el grado de interacción que tienen los colaboradores con sus jefes e incluye el tema de reconocimiento. Como se observa en el gráfico solo un 30% siente siempre que su trabajo es reconocido y valorado frente a un 23% y 2% que poco o nada sienten esos reconocimientos. Además no siempre el jefe informa sobre los objetivos que debe lograr el colaborador y su aporte a los mismos, tan solo el 34% lo hace frente al 44% que casi siempre informa y el 22% pocas veces.

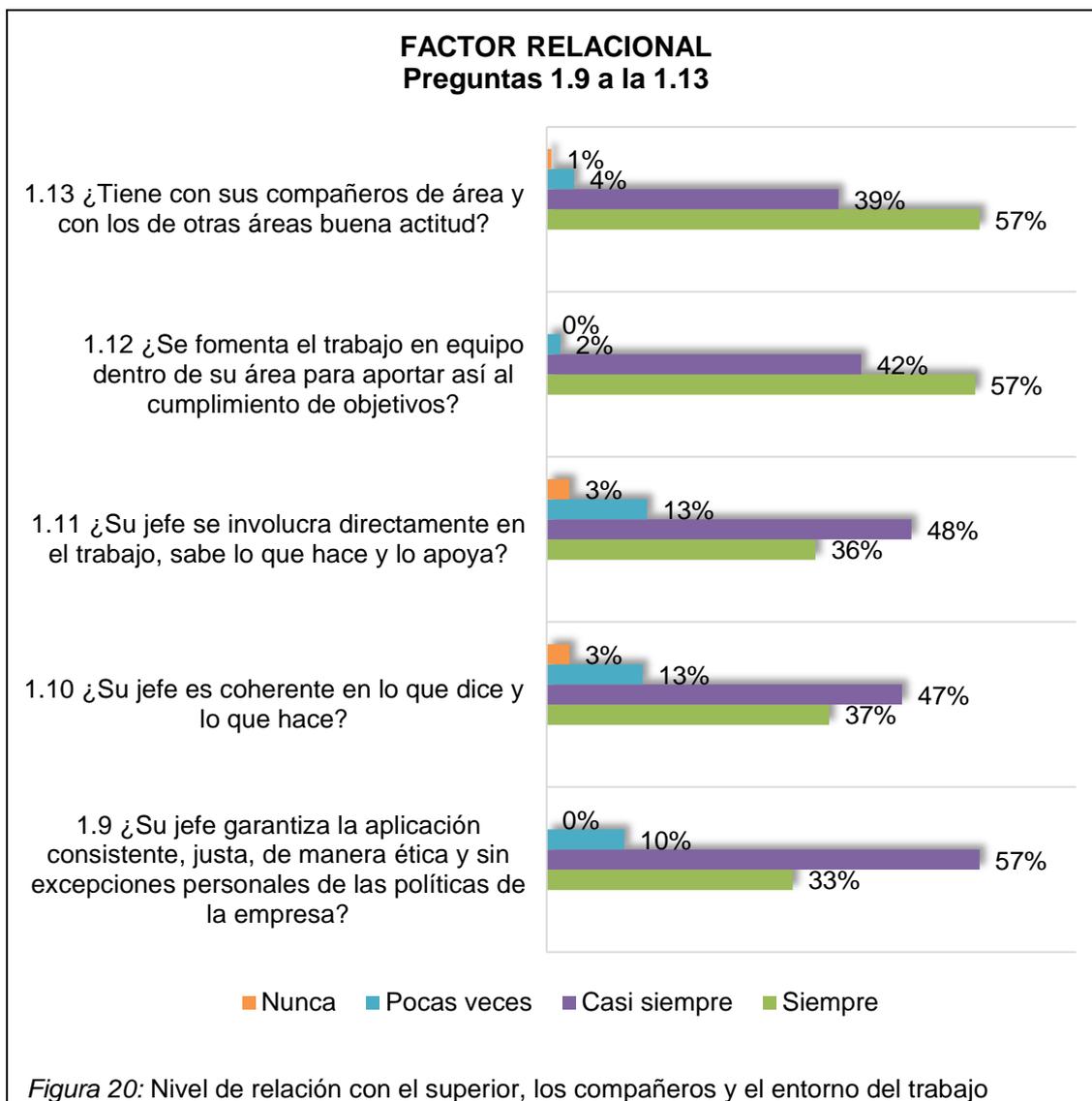
Por un lado, hace falta generar espacios de diálogos ya que el 30% manifiesta que pocas veces se realiza esto y solo un 26% considera que siempre se lo hace. Por otro lado, hay un alto porcentaje de un 49% que casi siempre se interesa por conocer a su equipo de trabajo. Mientras que un 13% señala que

poco es el interés por conocer sus colegas de trabajo. Además, el 20% de los encuestados considera que su jefe poco promueve o es receptivo ante sus observaciones y propuestas frente al 33% que siempre lo hace, el 43% que casi siempre y el 2% que escogió la opción nunca.



Interpretación: Si se observa el gráfico de puntuación de los factores relacionales, la gran mayoría está por debajo de la línea meta que es el 85%. Los aspectos que tienen el porcentaje más bajo están ligados a la pregunta 1.4 y 1.6. La primera se refiere al reconocimiento y tiene un porcentaje de 76% y la segunda es sobre espacios de diálogo con el jefe con una puntuación de 73%.

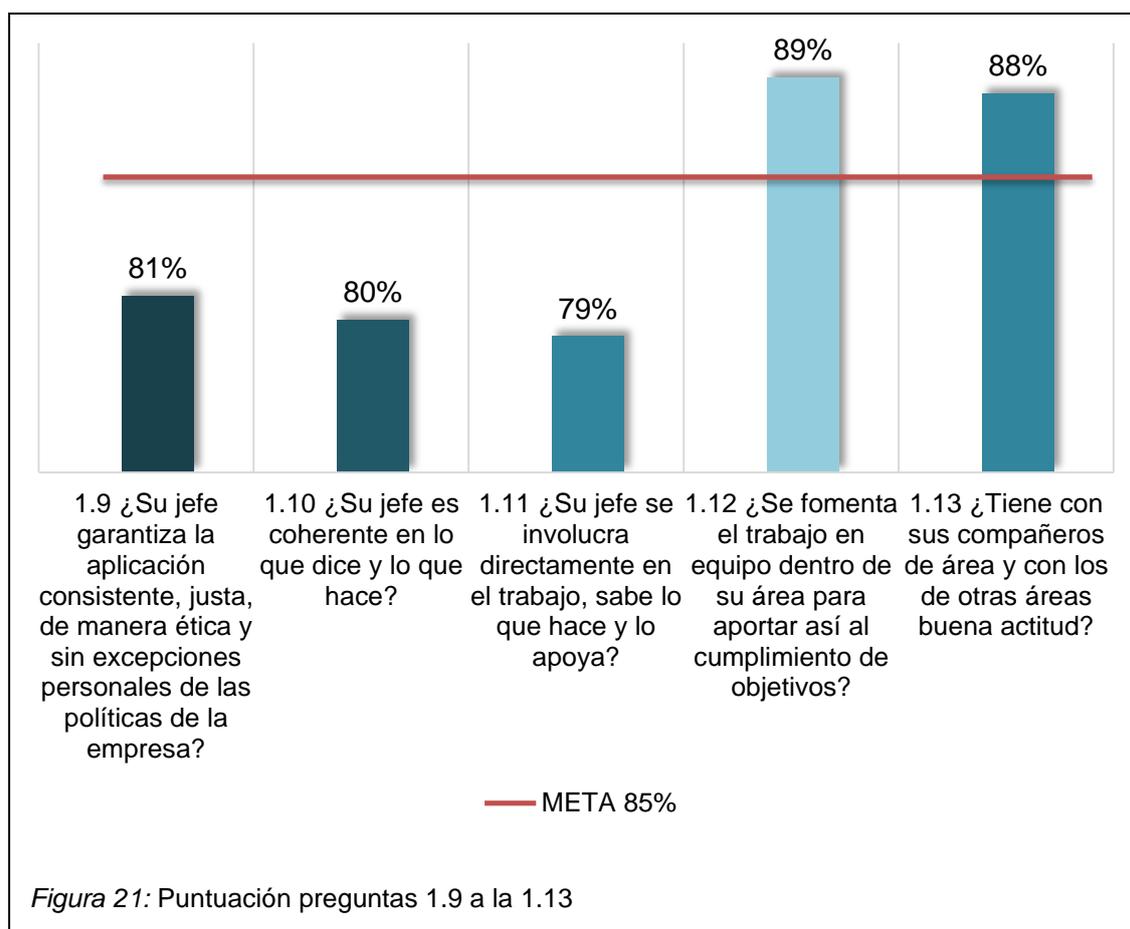
El porcentaje de las preguntas 1.5 y 1.8 es el mismo con un 77%, las mismas que describen el porcentaje de información que los jefes dan acerca de los objetivos que debe lograr el trabajador y si el jefe promueve y es receptivo a las observaciones y propuestas. La pregunta 1.7 es la que más se acerca a la meta con un 81% y se refiere al interés del jefe por su equipo de trabajo.



Interpretación: Los porcentajes más altos están ligados a la pregunta 1.13 y 1.12 en la que un 57% de los encuestados contestaron que siempre se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área para aportar al cumplimiento de objetivos y que existe una buena actitud con los compañeros de área. En estas dos preguntas hay pocos encuestados que escogieron la opción pocas veces o nunca y representan: el 2% en la pregunta 1.12 y 4% y 1% en la 1.13.

En cuanto a la pregunta 1.11 solo el 36% siente que siempre hay involucramiento de los jefes en el trabajo y un 48% respondió que casi siempre, seguido de un 13% que considera que pocas veces y un 3% que nunca. Por

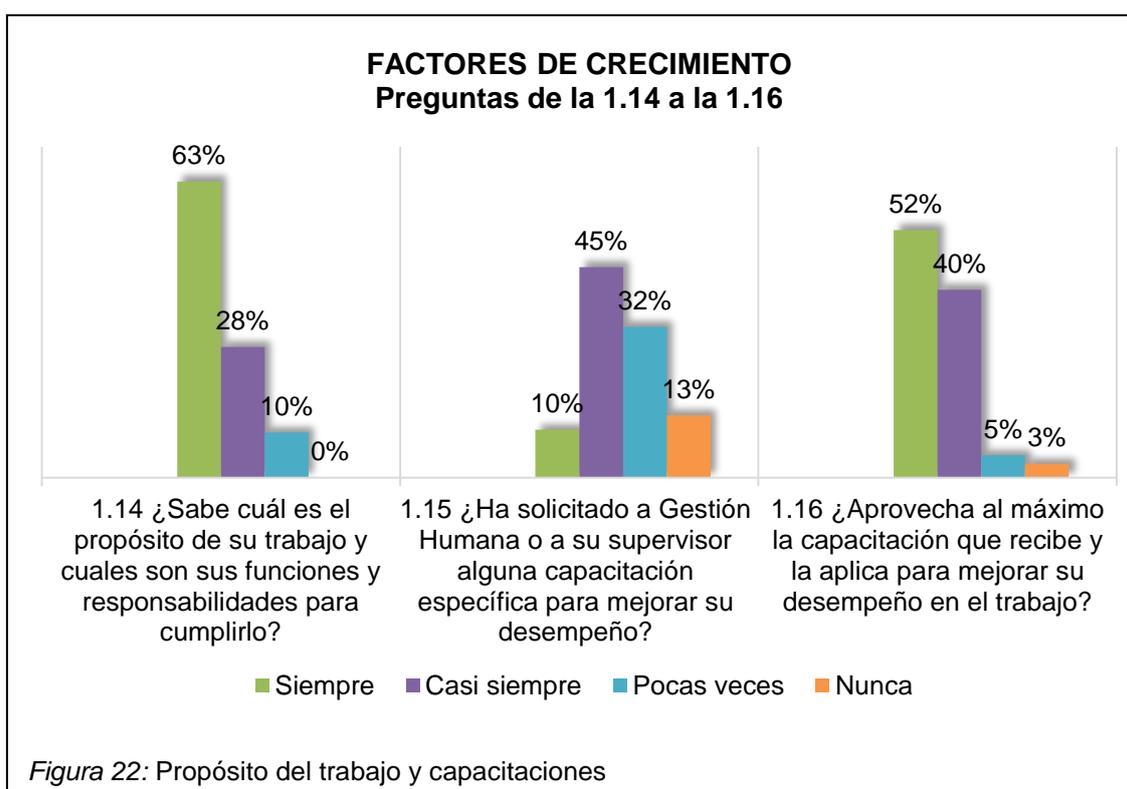
otro lado, en la pregunta 1.9 sobre las políticas de la empresa, solo el 33% respondió que siempre su jefe las aplica, 57% casi siempre y 10% pocas veces. Con respecto a la pregunta 1.9, el 36% encuestados señalan que solo el 37% de sus jefes es siempre coherente con lo que dice o hace, el 48% casi siempre, el 13% pocas veces y el 3% nunca.



Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, tres preguntas están por debajo de la línea meta y solo dos sobrepasan la misma que son el 1.12 con 89% y el 1.13 con 88%. Por lo tanto los puntos, con menor puntaje, que se deben tomar en cuenta para cumplir el objetivo son: el involucramiento del jefe en el trabajo (79%), la coherencia en lo que dice y hace el jefe (80%), el interés por conocer al equipo de trabajo (81%) y la aplicación de políticas de trabajo (81%).

- **Factores de crecimiento**

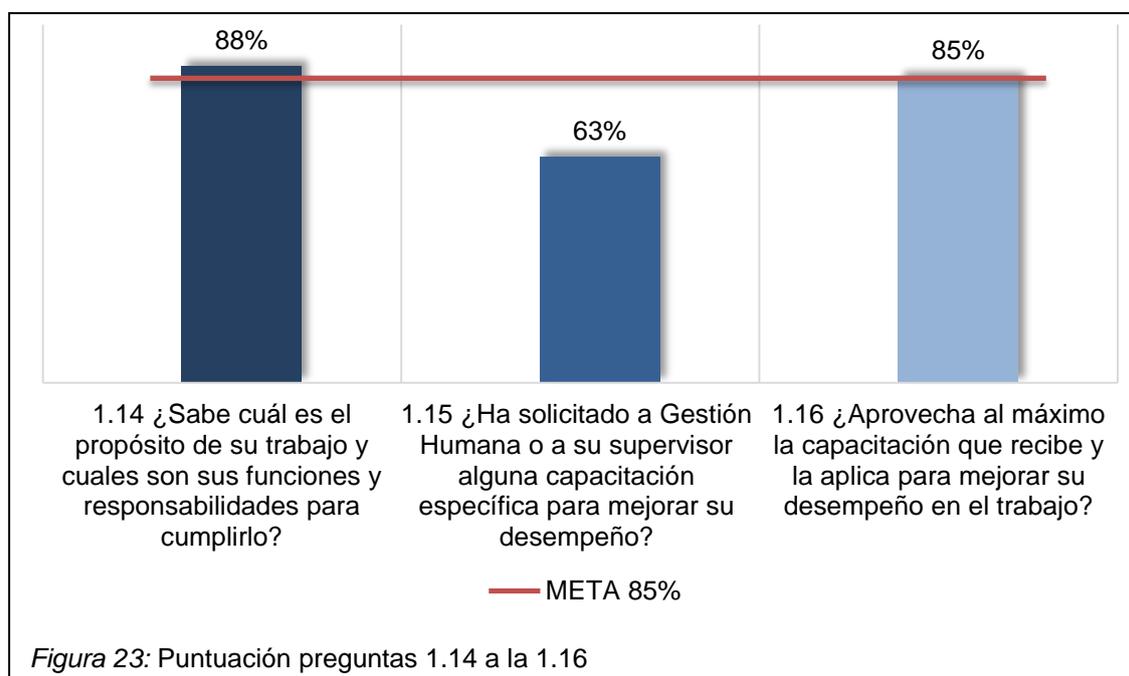
El factor de crecimiento se compone de tres preguntas cerradas, en cada una hay cuatro categorías u opciones de respuesta que al igual que el anterior factor tiene una valoración numérica que va del 4 al 1. A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas según la recolección de datos que se muestra en la tabla del anexo 11:



Interpretación: Con respecto a la pregunta 1.14, más del 63% de los encuestados siempre sabe cuál es su propósito de trabajo y sus funciones, el 28% señala que casi siempre y el 10% pocas veces. Por otro lado y de acuerdo a la pregunta 1.15 solo el 10% manifiesta que siempre ha solicitado a su supervisor capacitaciones, el 45% indica que casi siempre, un alto porcentaje de 32% y 13% expresan que pocas veces y nunca.

Sobre la base de la pregunta 1.16 sobre si los colaboradores aprovechan al máximo la capacitación que reciben y la aplican para mejorar su desempeño,

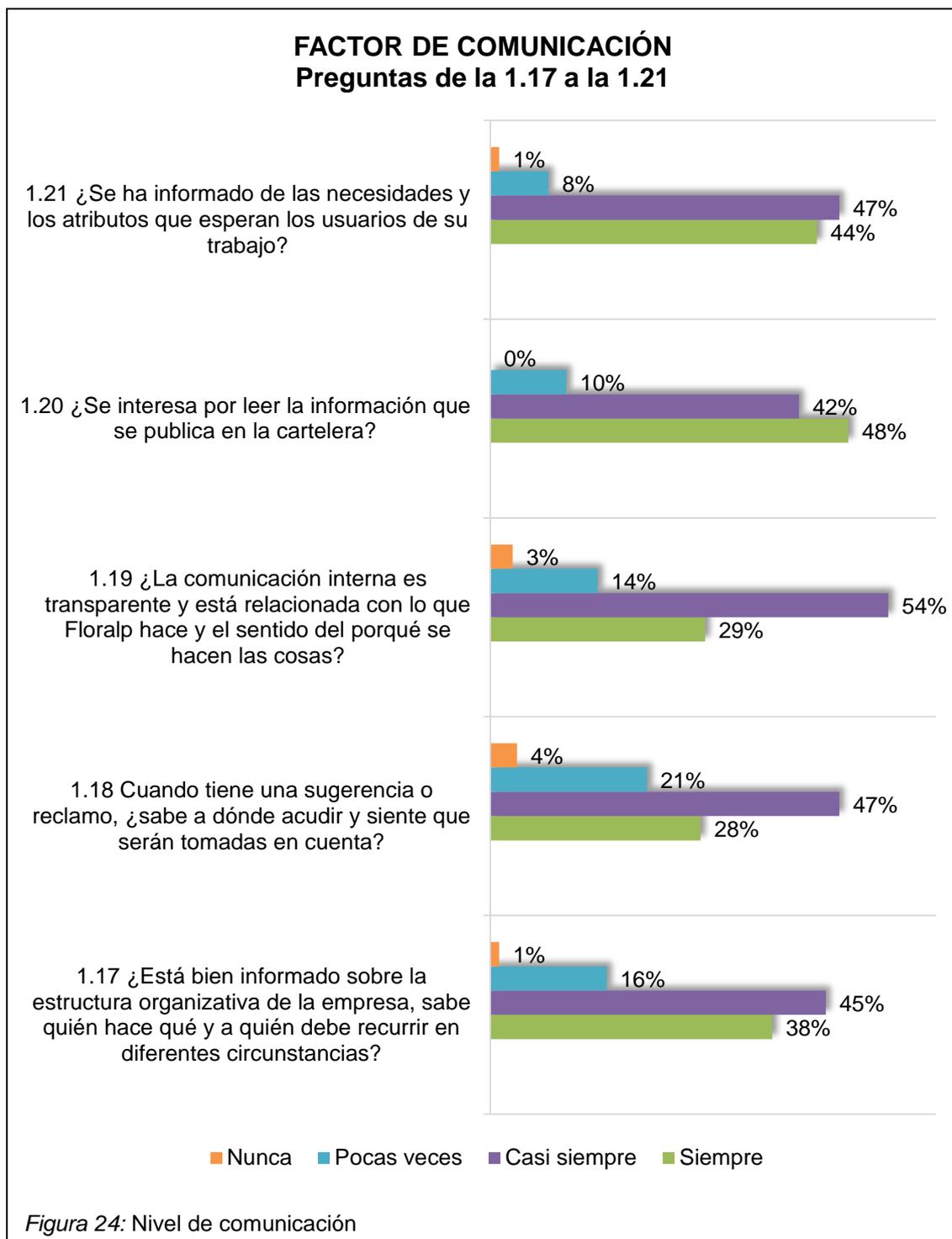
casi la mitad señala que siempre lo hacen, el 40% casi siempre, el 5% pocas veces y el 3% nunca.



Interpretación: En factores de crecimiento las pregunta 1.15 sobre capacitación para mejorar el desempeño está por debajo de la línea meta con un 63%. Mientras que en un 88% se encuentra la pregunta 1.14 que se relaciona con las funciones y responsabilidades. Por último esta la 1.16 con un 85% que indica el aprovechamiento de las capacitaciones que reciben los colaboradores y su aplicación para mejorar el desempeño.

- **Factores de comunicación**

El componente de factores de comunicación se divide en 11 preguntas. Las cinco primeras están compuestas por 4 opciones de respuesta o categoría, cada una con su valoración numérica (Anexo 2). Además existen tres que son preguntas abiertas y 4 con respuestas múltiples, es decir que los encuestados podían elegir más de una opción. De acuerdo a la tabla del anexo 12, se presenta a continuación los resultados que se obtuvieron en la recolección de datos:



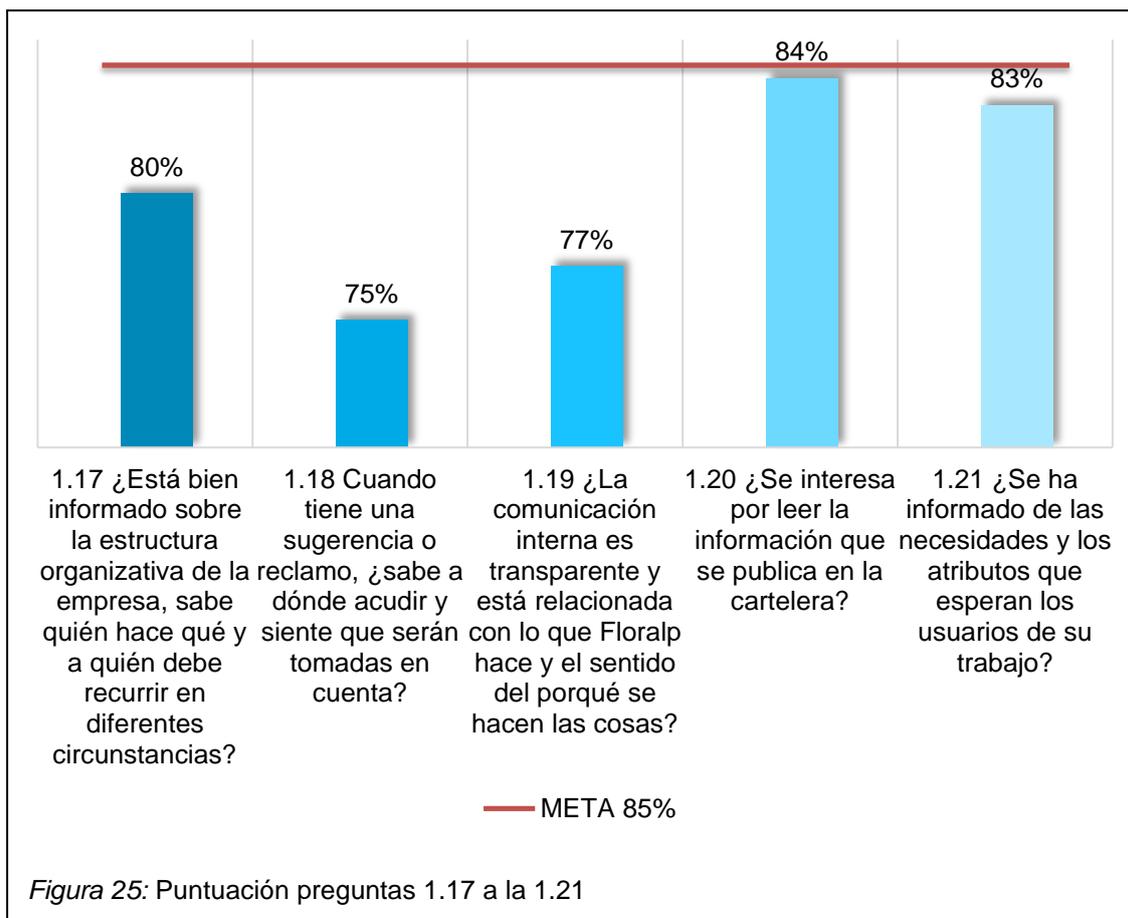
Interpretación: Esta pregunta recogió varios datos importantes sobre varios aspectos de comunicación interna de la empresa. Por ejemplo en la pregunta 1.17, el 38% de los encuestados señala que siempre está informado sobre la

estructura organizativa de la empresa, el 45% indica que casi siempre, el 16% pocas veces y el 1% manifiesta que nunca.

En cuanto a la pregunta 1.18 hay un porcentaje mínimo de un 28% que casi siempre sabe dónde acudir ante un reclamo y siente que serán tomadas en cuenta sus sugerencias o reclamos. Mientras un 47% manifiesta que casi siempre conoce, el 21% pocas veces y el 4% señala que nunca. Si se observa esta es una de las preguntas que más alto porcentaje tiene en las opciones de pocas veces y nunca. Por lo tanto hay que tomar muy en cuenta este punto.

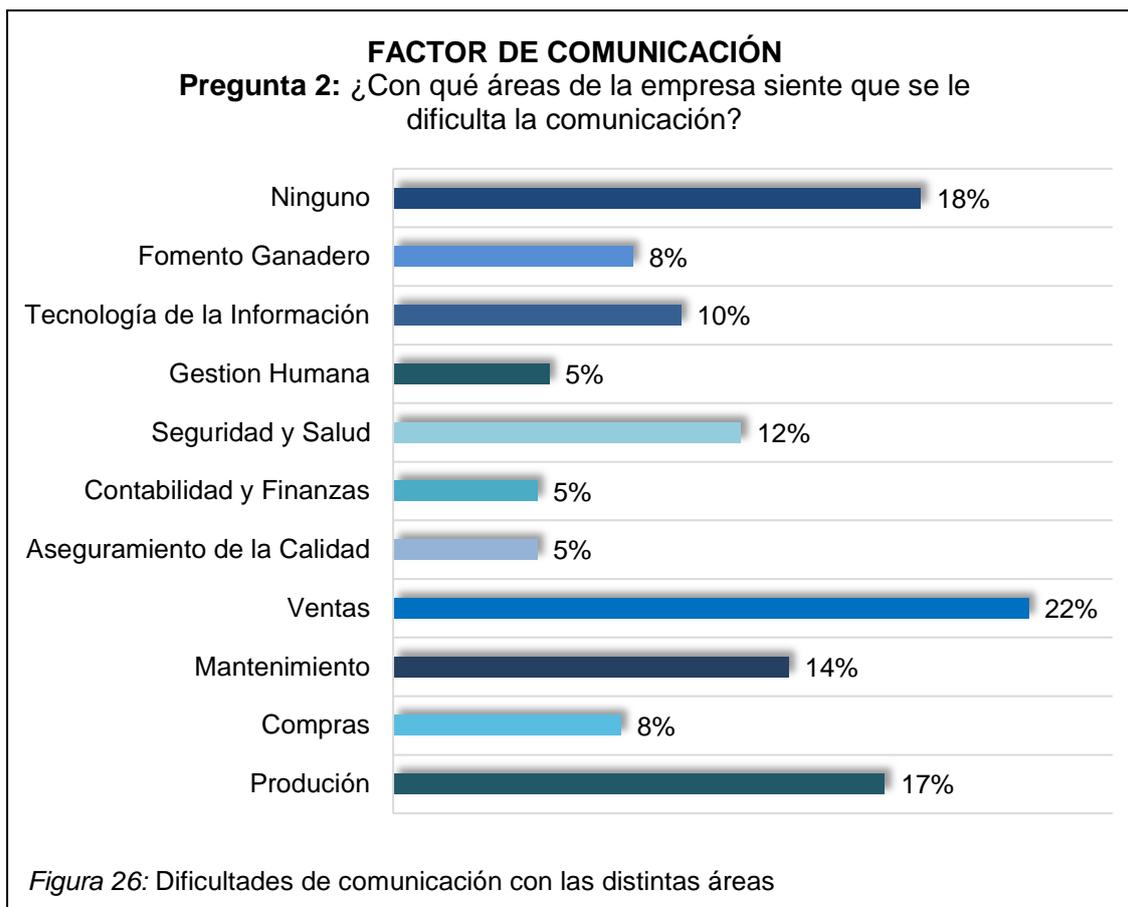
Sobre la base de la pregunta 1.19, el 29% de los colaboradores afirman que la comunicación interna es transparente y está relacionada con lo que Floralp hace y el sentido de propósito del porqué se hace las cosas. Además el 54% señala que siempre es de esta manera, siendo este el porcentaje más alto de todas las preguntas en esta opción. Por otro lado el 14% indica que pocas veces y el 3% manifiesta que nunca.

Con respecto a la pregunta 1.20 sobre el interés por leer la información de cartelera, los datos que se arrojan son los siguientes: el 48% de los encuestados siempre lo hacen, el 42% manifestó que casi siempre y el 10% señaló que pocas veces. Por otro lado y de acuerdo a la pregunta 1.21 el 44% considera que siempre se ha informado de las necesidades y atributos que esperan los usuarios de su trabajo. Mientras que el 47% señaló que casi siempre, el 8% pocas veces y el 1% nunca.



Interpretación: Si se observa el anterior gráfico se puede observar que todas las preguntas están por debajo de la meta. El puntaje más bajo es de 75% en la pregunta 1.18 que se refiere al tema de reclamos o sugerencias. A esta le sigue la 1.19 con un 77% que tiene que ver con lo que Floralp hace y el sentido del porqué se hace las cosas.

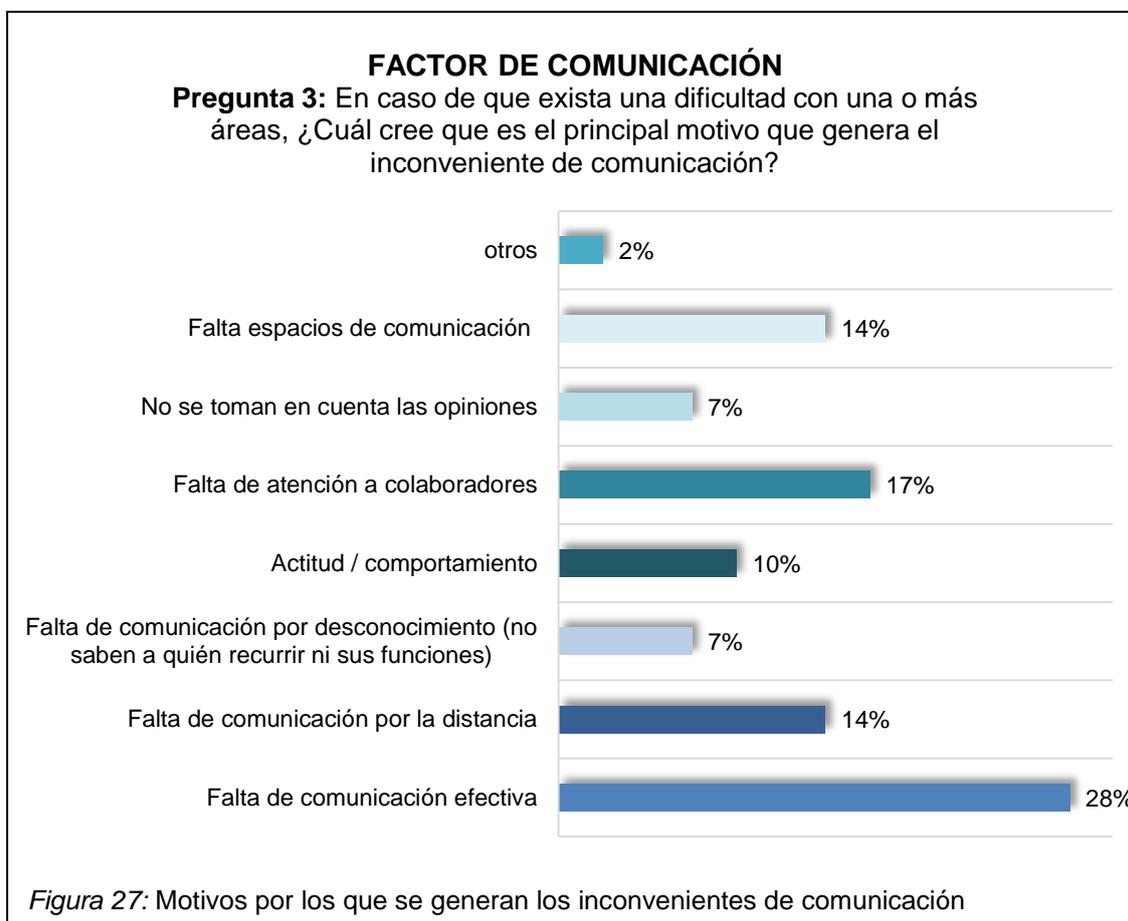
Con un 80%, le sigue la pregunta 1.17 sobre la información de la estructura organizativa. Finalmente y con un porcentaje del 85% está la pregunta 1.21 que se refiere al interés de los colaboradores por la información que se publica en carteleras.



Interpretación: Esta pregunta se realiza con el fin de obtener las áreas con las que se dificulta la comunicación para el desempeño laboral de los colaboradores quienes podían escoger hasta tres opciones de respuesta. Como se observa en el gráfico, las áreas con las que los colaboradores tienen más dificultades de comunicación son ventas con un 22% y producción con un 17%. Hay que tomar en cuenta que en estas áreas están la mayor cantidad de personal.

El 18% de los encuestados respondieron que no sienten que exista ninguna dificultad con las áreas en términos de comunicación. Mientras que el 14% de los colaboradores señalan que tienen dificultades comunicacionales con Mantenimiento, el 12 % con Seguridad y Salud, el 10 % con Tecnología de la Información. Es necesario resaltar que estas dos últimas áreas cuentan con pocos trabajadores.

Las áreas que tienen el menor porcentaje de inconvenientes son Compras y Fomento Ganadero con un 8% las dos, ésta última cuenta con poco personal. Además, el 5% señala a tres áreas que son: Gestión Humana, Contabilidad y Finanzas y Aseguramiento de la Calidad.



Interpretación: Esta pregunta es abierta y se la puso con el fin de obtener información más amplia y profundizar la opinión de los colaboradores sobre los motivos que generan la dificultad de comunicación con las áreas que se mencionaron en la pregunta número dos. Para tabular las respuestas (Anexo 8) se codificaron, clasificaron y se prepararon para el análisis. Como resultado se obtuvieron 8 categorías tal como lo indica el gráfico.

De acuerdo a los resultados, el 28% los colaboradores manifiestan que hay una falta de comunicación efectiva porque no se comunica a tiempo, no hay

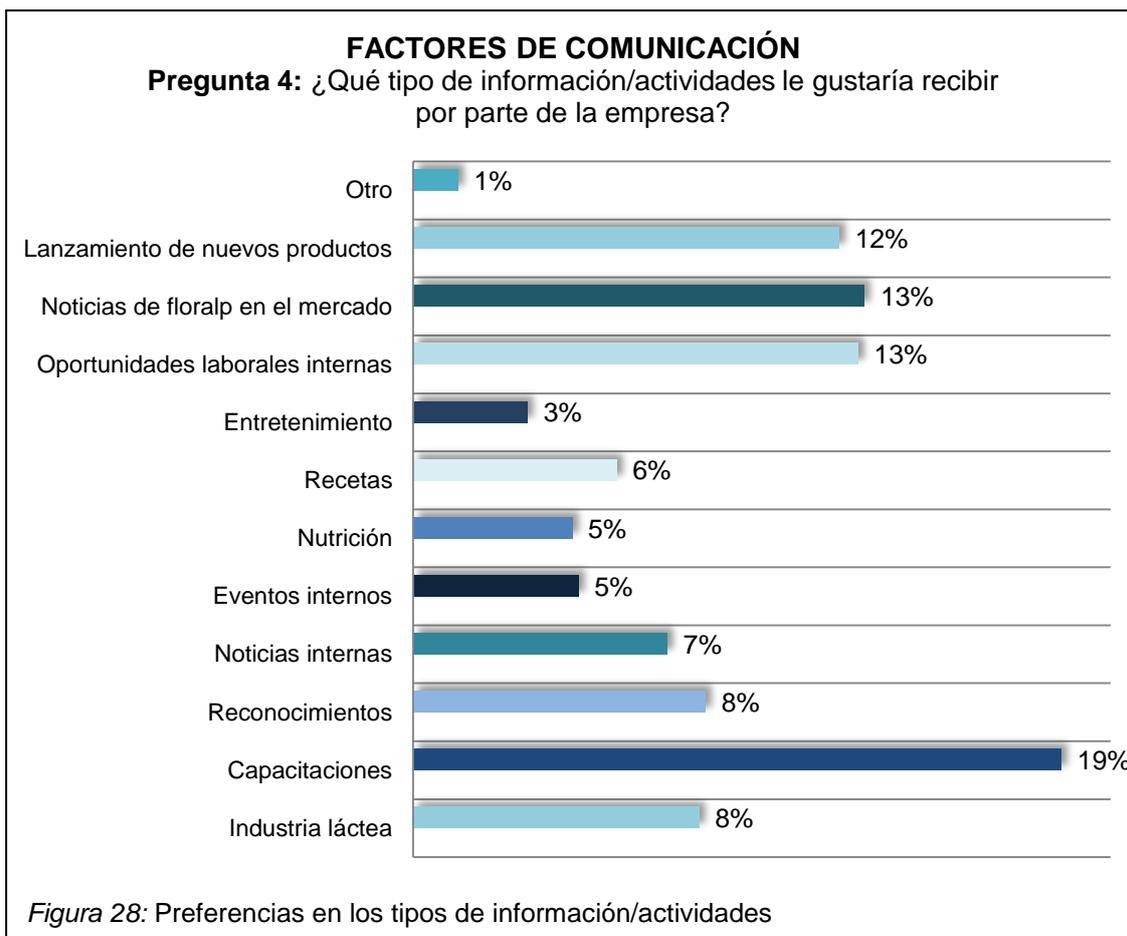
planificación y organización y esto dificulta en el cumplimiento de sus labores. Por otro lado el 17% señala que existe una falta de atención a los colaboradores porque no contestan el teléfono, no tienen respuestas inmediatas, pasan muy ocupados o no hay acción en la solución de problemas.

La comunicación no se hace posible debido a la distancia, así lo señalan el 14% de los encuestados quienes afirman que el hecho de encontrarse en otra localidad dificulta la comunicación con otras personas. Con la misma puntuación, el 14% de colaboradores creen que no existen espacios de comunicación, en especial en la parte operativa. En este punto se resalta que se debe mejorar la comunicación de forma ascendente, descendente y horizontal, generando confianza entre compañeros y con los supervisores.

Además, el 10% señala que cuando se comunican hay una falta de actitud o un comportamiento que no va acorde a los valores de Floralp. Por ejemplo un colaborador manifiesta que no existe transparencia en los actos que se realiza y esto genera desconfianza (Anexo 8). Por otro lado, el 7% señala que no se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores. Así lo indica un encuestado: “Pienso que a veces lo que uno se dice no está tomado en cuenta” (Anexo 8).

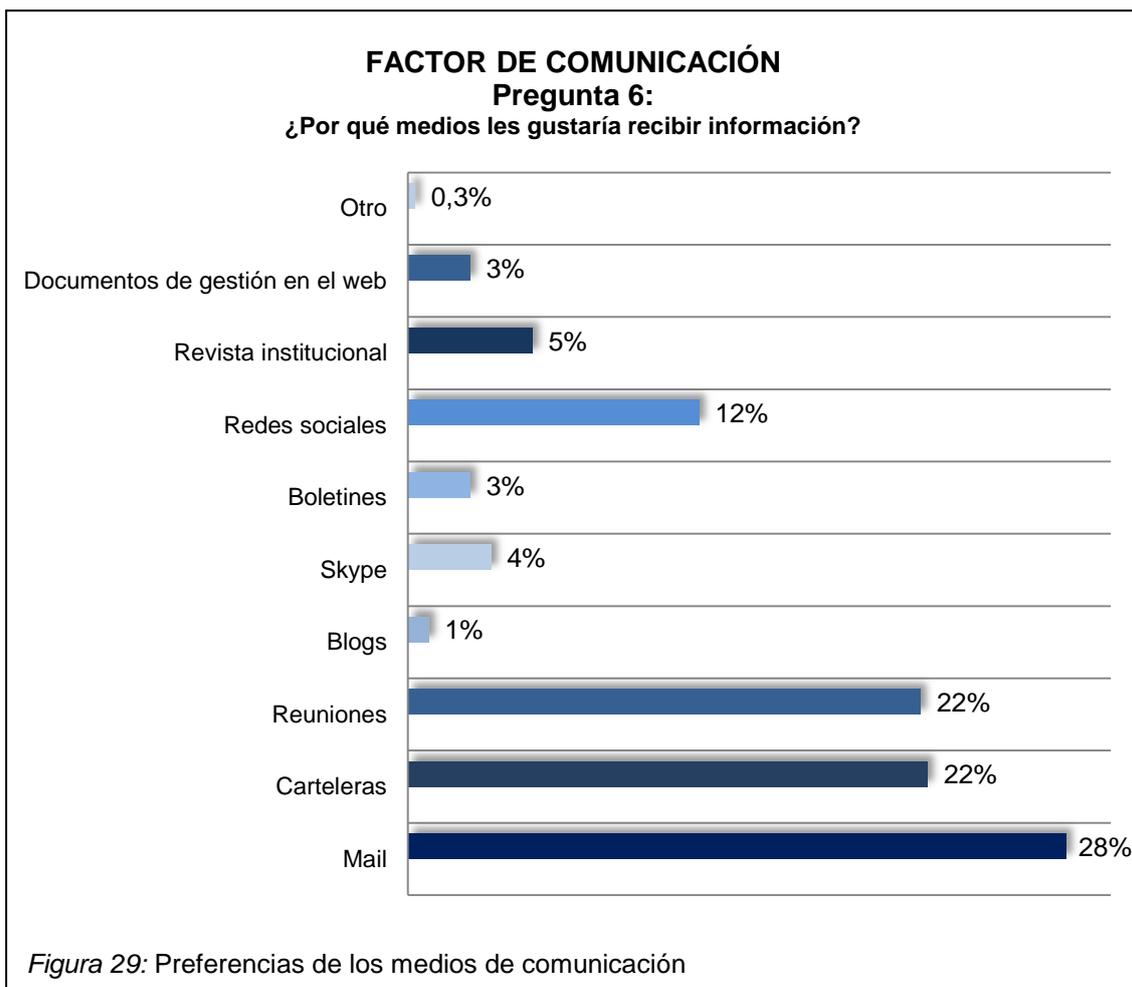
El 6% no sabe a quién recurrir ni las funciones que desempeñan otros colaboradores. Por ejemplo un trabajador señala que “cuando un producto está mal, el cliente reclama y no se sabe a quién preguntar por qué el producto salió así, para explicar al cliente porque ellos son nuestro espejo” (Anexo 8).

Finalmente solo el 2% indica que tiene otros tipos de inconvenientes en comunicación y están relacionados con los siguientes temas: falta de comunicación sobre reclamos, no se tiene una persona fija de mantenimiento en producción y la falta de personal tecnológico.



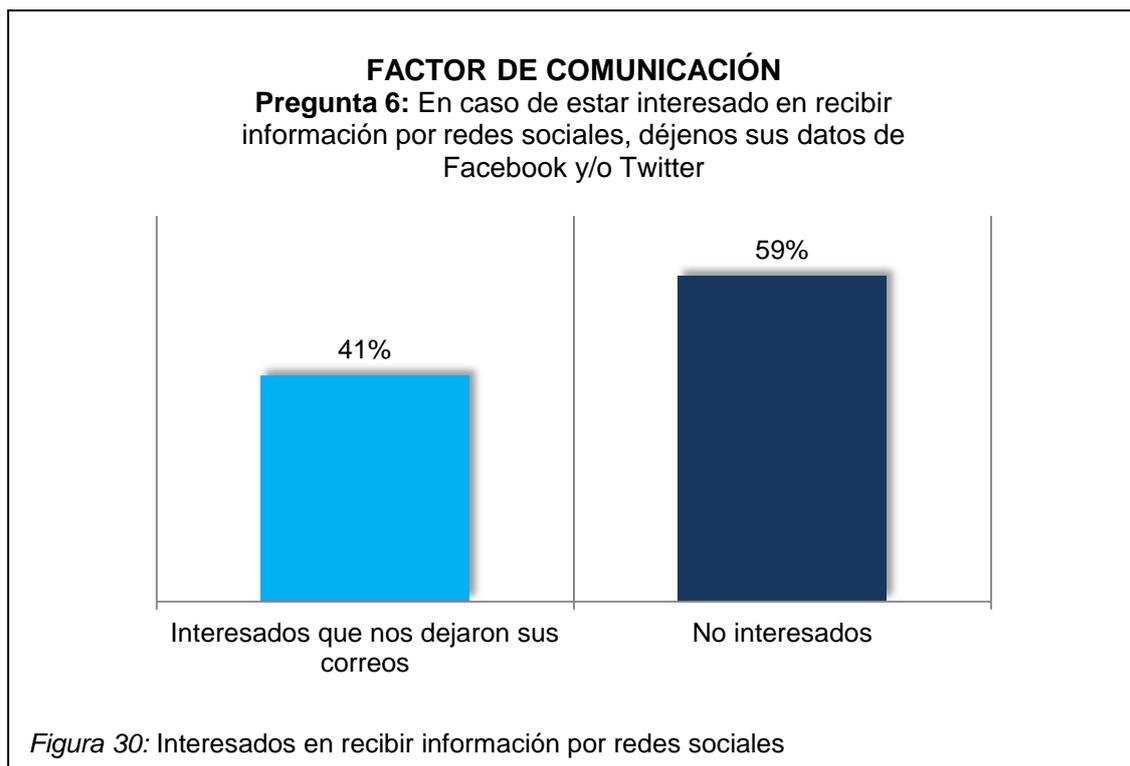
Interpretación: En esta pregunta los colaboradores podían elegir más de una opción. Por lo tanto el porcentaje que se obtuvo es la relación entre la frecuencia con el total de respuestas obtenidas. La mayoría de colaboradores prefieren recibir capacitación en un 19%. Mientras que el 13% señala la opción de conocer las noticias de Floralp en el mercado y las oportunidades laborales. El 12% quiere saber sobre el lanzamiento de productos en el mercado. Y el 8% está interesado en el reconocimiento y saber sobre la industria láctea y el 7% sobre noticias internas.

Son pocos los que quieren recibir información sobre nutrición (5%), recetas (6%) y, entretenimiento (3%). Solo el 1% señala la opción otros en la que se especifica las siguientes opciones: ventas internas, resultado objetivos, logros obtenidos, tecnología, integración familiar, catálogo para clientes y diferencia entre productos.



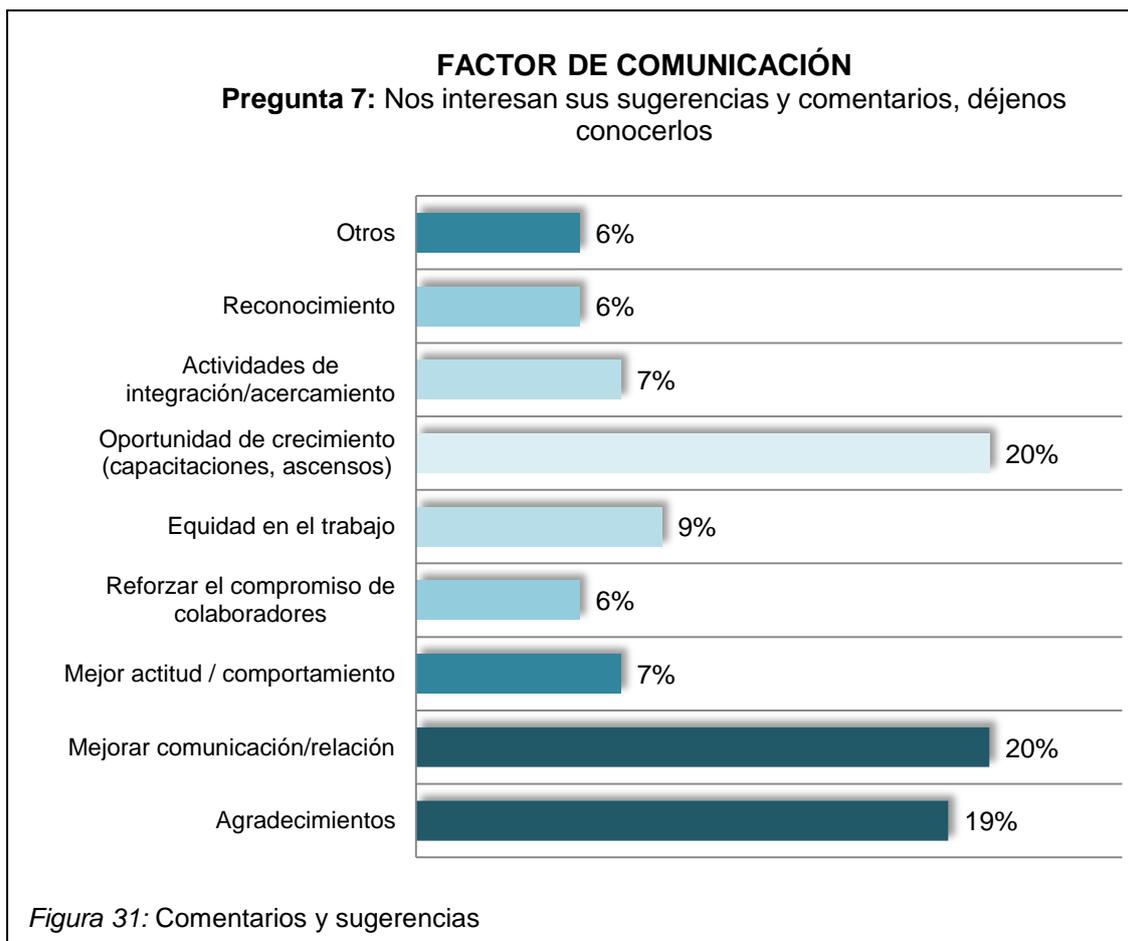
Interpretación: En este punto los colaboradores podían señalar más de una opción. A partir de esta pregunta se puede determinar los medios más adecuados para transmitir la información. Entre los cinco primeros, que tienen mayor porcentaje, están los siguientes: mail en un 28%, reuniones en un 22%, carteleras en un 22%, redes sociales en un 12% y revista institucional en un 5%.

Tan solo el 3% prefiere documentos de gestión en la web y boletines, el 4% Skype, el 1% blogs y el 0,3% señala la opción otros en la que especifica que una salida sería vía celular.



Interpretación: Esta pregunta es abierta con el fin de obtener información precisa de los colaboradores para incluirlos en una estrategia de comunicación web 2.0. Para la tabulación se realizó la codificación, clasificación y preparación de las preguntas para el análisis. Como se puede observar en el gráfico se obtuvo dos categorías: los que estaban interesados son los que nos dejaron sus datos y los que no simplemente son los resultados en blanco.

En cuanto a los resultados, el 41% de los colaboradores están interesados en recibir información por redes sociales. Mientras que el 57% no lo están y son las personas que no anotaron sus datos en la encuesta. Para efectos de la implementación de una estrategia comunicacional se debe tomar en cuenta la lista de los colaboradores que anotaron sus datos para agregarlos en las redes sociales.



Interpretación: Esta pregunta fue abierta con el fin de profundizar las opiniones que tenían los encuestados al dejar sus comentarios o sugerencias. Para la tabulación de los comentarios (Anexo 9) se codificaron, clasificaron y prepararon cada una de las respuestas para el análisis.

En cuanto a los resultados, la mayoría de colaboradores (20%) sugieren que para mejorar sus conocimientos y desempeño en el trabajo se deberían realizar capacitaciones. De igual manera, el 20% recomienda que se debe mejorar la relación con el jefe, en especial en el área de producción. Además como sugerencia se señala trabajar en equipo y fomentar la comunicación de los valores empresariales.

También un 7% de los encuestados señala que la actitud y el comportamiento podrían mejorar. Por ejemplo entre las sugerencias se encuentran las

siguientes: pensar más positivamente, cumplir lo que se dice, tener paciencia, entre otras. Por otro lado el 9% manifiesta que debe existir equidad en el trabajo en cuanto a respetar las leyes y reglamentos para todos.

En cuanto a las actividades de integración, el 7% manifiesta que se las deben realizar. Un colaborador sugiere “tener más tiempo de entretenimiento como campeonatos o paseos para así fomentar la unión entre todos y desestresarnos del trabajo”. Mientras que el 6% señala que se deben reforzar actividades de reconocimiento en donde se comunique al colaborador el logro cumplido y se lo felicite.

Por otra parte, el 6% sugiere que exista mayor compromiso de los colaboradores al realizar su trabajo. De igual forma, el 6% de los colaboradores señala la opción de otros, que incluye los siguientes temas: ampliaciones de bodega, recorrido para personas, optimización de la materia prima, uniformes a tiempo y completos. Estos últimos son puntos que se deberían comunicar al área encargada para que tome acciones al respecto.

4.7.1.4. Hallazgos cuantitativos de las encuestas

Análisis de los datos generales:

- La mayor parte de la población de Floralp son colaboradores entre 18 a 35 años de edad, quienes se caracterizan por tener una relación cercana con la tecnología. Por lo tanto sería interesante aplicar acciones de comunicación web 2.0 para este grupo de personas.
- Floralp tiene una alta rotación del personal en la parte de producción. Hay que resaltar que alrededor del 70% ha permanecido en la empresa menos de 6 años.

- Casi la mitad del personal de Floralp cuenta con un nivel de escolaridad secundario y más del 50% pertenece al área de producción.

Análisis de los factores de identidad:

- Aunque los resultados sobre el conocimiento de los aspectos de la empresa no pinten un escenario negativo, se debe tomar en cuenta a todos porque la empresa está en proceso de reestructuración, en el cual está desarrollando ligeros cambios que todavía no conocen los colaboradores.
- Se debe reforzar el conocimiento a profundidad que tienen los colaboradores acerca de los productos, ya que es un tema estratégico para la empresa al ser un punto que se trata dentro de la filosofía empresarial. Por lo tanto se requiere reforzar este punto en los colaboradores para aumentar su compromiso. Solo el 38% conoce bastante bien los productos que realiza Floralp.

Análisis de los factores relacionales:

- Los datos de las encuestas arrojaron que es necesaria una comunicación bidireccional en la que exista mayor reconocimiento e interacción entre compañeros, supervisores y áreas. Hay que tomar en cuenta que los resultados con respecto a las preguntas sobre factores relaciones, la gran mayoría se ubicó por debajo del 85%, que es la línea meta.

Análisis de los factores de crecimiento:

- En lo que se refiere a crecimiento dentro de la empresa, se debe realizar temas comunicacionales de capacitación sobre la empresa, en especial en aspectos como: la estrategia del año, la estructura organizativa de la empresa, la filosofía corporativa y a temas específicos de cada puesto de

trabajo. Solo el 10% siempre ha solicitado a Gestión Humana o a un supervisor alguna capacitación específica para mejorar su desempeño.

Análisis de los factores de comunicación:

- No todos los colaboradores saben a dónde acudir cuando tienen un reclamo o sugerencia ni sienten que éstas serán tomadas en cuenta. Solo el 28% consideran que siempre es así.
- Es evidente que en todas las áreas existen dificultades de comunicación. Sin embargo con las que más se dificulta la comunicación son: ventas con el 22%, producción con el 17% y mantenimiento con el 14%. A pesar de esto, lo mejor es considerar a todas las áreas para aplicar estrategias comunicacionales.
- Hace falta una comunicación interna que considere los siguientes aspectos: una comunicación efectiva, en cuanto al tiempo en el que se comunican las cosas sin importar la distancia; mayor conocimiento sobre la estructura organizativa; atender los requerimientos internos de los colaboradores ya que pasan muy ocupados o no saben a quién dirigirse; mejorar la actitud o el comportamiento cuando se comunica algo; tomar en cuenta las opiniones, siendo pacientes y generar espacios de comunicación.
- La mayoría de población prefiere las siguientes actividades/información: capacitaciones, oportunidades laborales internas, lanzamiento de nuevos productos, noticias de Floralp en el mercado, industria láctea, reconocimientos y/o noticias internas.
- Aún existe preferencia por los medios de comunicación tradicionales como carteleras, correo electrónico, revista institucional y reuniones. Sin embargo hay un considerable porcentaje de colaboradores que señalan a las redes

sociales como una alternativa que puede servir como herramienta de comunicación.

- Las sugerencias propuestas por los entrevistados señalan que se debe trabajar en: generar espacios de comunicación, tomar en cuenta las opiniones, liderar para empoderar al equipo, mejorar la actitud, dar reconocimientos, realizar actividades de integración para fomentar el compañerismo y la unión, ser equitativos y coherentes y alinear a los colaboradores con la estrategia.

4.7.2. Entrevistas

Las entrevistas “permiten obtener información personal detallada” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 419). Es por eso que para el presente estudio se utiliza este tipo de técnica, con la finalidad de obtener mayor profundidad sobre las mismas variables analizadas en la encuesta.

4.7.2.1. Instrumento de investigación de la entrevista

El instrumento de investigación que se va a utilizar para la investigación va a ser la guía semiestructurada porque permiten al investigador tener la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información si es necesario (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418). Por lo tanto se van a diseñar dos guías semiestructuradas de entrevistas (Anexo 6) tanto a jefes y gerentes como al gerente general. Las mismas contienen un cierto número de preguntas base que pueden variar en cantidad según el investigador considere.

La primera entrevista, dirigida hacia el gerente general, se realiza con el propósito de analizar el estado actual de la empresa Floralp en cuanto a su comunicación y apertura para realizar un plan comunicacional. Esta tiene una duración entre 15 a 25 minutos y está conformada por 11 preguntas aproximadamente. Mientras que la segunda, con una duración entre 20 a 30

minutos, se aplica a nivel de gerencias y jefaturas y está conformada por 12 preguntas aproximadamente. Éstas se construyen sobre la base de los mismos factores del sentido de pertenencia descritos anteriormente y que se los puede visualizar en la ficha técnica (Anexo 5).

Adicionalmente, como requisito fundamental, antes de realizar la entrevista se entrega un consentimiento informado (Anexo 7) para que el entrevistador autorice la grabación y de su consentimiento, de forma libre y sin ser presionado, a responder las preguntas. La hoja se debe entregar a cada uno de los jefes y gerentes que pertenecen a las siguientes áreas de la empresa:

- Dirección (gerencia general)
- Ventas
- Producción
- Finanzas y Administración
- Gestión Humana
- Mantenimiento
- Fomento Ganadero
- Tecnología de la información

4.7.2.2. Población a investigar

Una vez que se han aplicado las encuestas, lo ideal es realizar una unidad de análisis a jefaturas y gerencias de las diferentes áreas que lideran la empresa. Por lo tanto, para obtener mayor profundidad en la investigación se realizarán 9 entrevistas a nivel de gerencias - jefaturas, procurando obtener de forma abierta toda la información posible (Anexo 5). En este sentido, en la unidad de análisis se tomará en cuenta a diferentes niveles jerárquicos como: gerencias, jefaturas, asistentes y personal operativo.

4.7.2.3. Resultados de las entrevistas

a) Entrevista a Gerente General

Se realizó una entrevista al gerente general, a través de una guía semiestructurada (Anexo 6), con el fin de analizar el estado actual de la empresa Floralp en cuanto a su comunicación interna y apertura para realizar un plan comunicacional. Sobre la base de la información recolectada de la entrevista (Anexo 15), se afirma que existe apertura del Gerente General para gestionar la comunicación dentro de la empresa. Según él, asegura que es muy importante generar una comunicación proactiva que se practique en el día a día y que sea abierta, personal y fluida.

Se resalta también la importancia de vivir el sentido de propósito que no es estar en la empresa solo para ganar dinero, sino que los colaboradores sientan el valor de trabajar en Floralp. Para esto el Gerente General señala que es muy importante implementar una comunicación que sea útil para mejorar el desempeño en el trabajo, en la que un colaborador no delegue a otro la responsabilidad de sus actos. Además es importante que se establezcan medios efectivos que lleguen a todos los colaboradores sin importar su rango jerárquico.

b) Entrevista a jefes y gerentes

En cuanto a las ocho entrevistas (Anexo 16) que se realizaron a los jefes y gerentes de Floralp, quienes tienen relación con los mandos medios y de menor jerarquía, los resultados que se obtuvieron, a manera de resumen y de acuerdo a los ítems o indicadores (Anexo 5), son los siguientes:

- **Factores de comunicación**

Para empezar, el jefe de Gestión Humana manifiesta que la comunicación no es un área sino una parte que le corresponde a la gerencia general por ser un tema estratégico que es transversal. Según las respuestas, todos los entrevistados afirman que la comunicación interna es vital para la empresa por “ser el activo más importante, por generar confianza y seguridad en la gente, porque es la base para producir, vender y comprar” (Anexo 15). Además el jefe de Fomento Ganadero considera que es sumamente importante “porque lo que haces con la comunicación es entender y saber qué está haciendo tu empresa” (Anexo 15)

En lo que se refiere a herramientas de comunicación, la mayoría son informativas. Se señala que la reunión de los cinco minutos es un espacio de comunicación efectiva, en donde el personal se reúne todos los días antes de empezar la jornada laboral. Sin embargo algunas personas creen que no es así porque no existe participación activa. Incluso se menciona que a nivel de jefaturas falta dar el ejemplo para que se considere a esta reunión muy importante. Adicionalmente se utilizan las carteleras que son solo de refuerzo porque no todos tienen la cultura de revisarla.

En lo que se refiere a buzón de sugerencias no cuentan con uno debido a la poca funcionalidad que se le ha dado en ocasiones pasadas. Por otro lado se sugiere incluir el Facebook como una alternativa innovadora de comunicación bidireccional para generar unidad y compañerismo. Además, se aconseja poner un par de estaciones con los computadores para que los colaboradores puedan acceder. Aunque se considera que se debería generar primero una cultura 2.0 para utilizar la tecnología.

Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre los problemas o necesidades comunicacionales, los entrevistados mencionaron diversas respuestas. Entre ellas, la falta de una cultura de comunicación en donde los colaboradores

puedan expresar y decir lo que piensan, porque a veces se quedan callados. Para esto, el jefe de compras sugiere que exista un esquema para visibilizar cómo están las otras áreas y sus avances. Además aconseja que es indispensable una retroalimentación entre áreas.

Por su lado, el jefe de Ventas, área que maneja también la parte de marketing, señala que su departamento es el que debe “mantener comunicación interna de todo lo que hace Floralp, de todo lo que representamos y de todo lo que intentamos buscar en el mercado” (Anexo 15). Mientras que Fomento Ganadero afirma que es muy importante saber qué es lo que hacen los compañeros de trabajo, cuáles son sus actividades, como se relacionan entre ellos y qué pueden aportar. Para esto es necesario que exista una comunicación a todo nivel.

Otra de las dificultades es que la comunicación fluye hasta el nivel de algunas jefaturas y más abajo se va complicando, así lo señalan los gerentes de Producción y Ventas, quienes afirman que es más difícil llegar hacia los niveles de menor jerarquía y se cree que esto puede darse al crear una nueva línea de jefes que no empoderaron a su equipo de trabajo. En palabras del gerente de Ventas: “este jefe no quiso quedar mal con los de abajo ni con los de arriba, y en vez de lograr que los de abajo se empoderaran como él lo estuvo, lo que pasó es que se volvió un jefe controlador, básicamente que no logró generar empoderamiento en la gente para que ellos también crezcan”.

Además se necesita una comunicación efectiva para que no existan retrasos ni demoras en las actividades que deben realizar los colaboradores. Para esto, se aconseja que se dé una comunicación a tiempo. Aunque existe un factor que puede interferir, como lo dice el jefe de sistemas quien aclara que “la urgencia es un tema complicado porque todo es urgente y no se puede atender todos los casos debido a la falta de personal y tiempo”. A lo que agregó que todo esto genera estrés. Para esto, el mismo jefe aconseja que existan políticas de

seguridad perimetral, mejorar las herramientas de comunicación que se utiliza y concienciar a los colaboradores en el buen uso de los recursos.

Finalmente, algunos entrevistados también sugirieron que exista una comunicación más ágil y oportuna para tomar mejores decisiones. Los colaboradores “saben qué hacer pero siempre están esperando una respuesta de correo” (Anexo 5). Por ejemplo, compras aclara que les falta enterarse a tiempo de que ciertos ítems no van a salir con el presupuesto. Mientras que mantenimiento señala que el punto crítico es la parte de información oportuna en cuanto al estado de la maquinaria y su control y funcionamiento.

- **Factores de identidad**

En lo que se refiere a identidad muchos de los entrevistados se identifican con la empresa. Así lo señala el gerente de Sistemas al especificar que “hay un tema de mucho cariño, de mucha afectividad con la empresa y sus dueños, eso genera mucho compromiso” (Anexo 15). Además aclara que está en su corazón apoyar en todo lo que pueda al crecimiento de Floralp porque sabe de dónde viene la empresa así como su historia y principios. Al igual que el jefe de compras señala con orgullo que no se sentiría feliz de saber que FLORALP crece sin su persona y que quiere ser parte de eso siempre.

Con referencia a la identidad de la empresa, que tiene estrecha relación con la filosofía corporativa, la mayoría de repuestas de los entrevistaron apuntaron a que se debe fortalecer la comunicación de la identidad y empoderar a los colaboradores, alineándolos con la estrategia empresarial. Por ejemplo, producción aclara que falta un poco más de empoderamiento. También especifica que no se ha hecho comunicación en ese sentido y que se debería involucrar al área de producción, de menor jerarquía, porque son los que menos comunicación reciben por el nivel de acceso que ellos tienen a las herramientas comunicacionales, que son distintas en relación a las otras áreas.

Por su lado, el gerente de Ventas señala que rehicieron la planeación estratégica de Floralp. Por lo tanto, la empresa tiene claramente un nuevo objetivo, una misión y una visión ligeramente diferentes. Por lo que Ventas, quiere y espera que “la organización interiorice lo que están haciendo y sepan que eso se consigue no con un grupo reducido de personas que están planeando sino con el 100% de la gente trabajando todos los días” (Anexo 5). También señala que se debe lograr el empoderamiento de los colaboradores porque “a la gente no solamente tienes que contarle sino tiene que vivirlo y es ahí donde está la falla”.

Por otro lado, Compras afirma que los colaboradores están bastante enterados de la estrategia empresarial pero no totalmente empoderados. Por lo que añade que “ha faltado de parte de nosotros, de las jefaturas, de liderazgos, tal vez empoderar más” (Anexo 15). A esto Fomento Ganadero señala que el compromiso hay de parte de todas las jefaturas y gerencias. Aunque no siente que la gente del escalón que está más abajo, sobre todo en la parte operativa, tenga el compromiso y sepa hacia dónde va o quiere ir la empresa. Además cree que es muy importante que el empleado sepa la estrategia de la empresa porque así se puede alinear.

En otro orden de ideas, solo dos de los entrevistados señalan que no existe ningún inconveniente en este tema de identidad. Por ejemplo, sistemas dice que es “un tema que hemos venido trabajando en la cultura empresarial en el norte donde está yendo la empresa” (Anexo 15). Así mismo mantenimiento afirma que “el grupo de trabajo de mantenimiento tiene bastante empoderamiento en el trabajo, por ejemplo generalmente tenemos que extendernos mucho en el trabajo por algún problema de la maquinaria” (Anexo 15).

- **Factores relacionales**

En lo que se refiera a factores relacionales, existen varias opiniones en cuanto al nivel de relaciones laborales y el reconocimiento, que no necesariamente debe ser económico. El jefe de Gestión Humana aclara que Floralp realiza actividades de integración como: paseos, salidas por el día del trabajador, cena de navidad con la familia. “Sin embargo esto genera un gasto que por la situación económica que está atravesando la empresa debe pensar cómo se puede gastar menos” (Anexo 15). También señala que el nivel de relaciones humanas en Floralp es bastante bueno ya que existe apertura de acercamiento desde la gerencia.

Resulta oportuno resaltar que la mayoría de entrevistados creen que Floralp siempre se ha caracterizado por tener muy buenas relaciones con los colaboradores. Aunque algunos entrevistados piensan que esta parte se puede mejorar. Por ejemplo Ventas cree que el nuevo liderazgo de hoy es inspirador y de más confianza. Sin embargo, señala que generar una nueva línea de jefatura no logró crear buenas relaciones de empoderamiento con su equipo de trabajo. Él menciona que necesita jefes que sean inspiradores, de apoyo y que generen resultados a través de su gente.

Por su lado Contabilidad y Finanzas cree que el tiempo de crisis por el que atraviesa su área complica más las relaciones interpersonales pero aclara que es pasajero y se da por un tema puntual mas no porque las personas no quieran trabajar en equipo. De la misma manera, Sistemas afirma que las relaciones laborales se han visto afectadas por el tema de urgencia de los requerimientos que le genera “estrés y roce con otras áreas porque no se les atiende rápido” (Anexo 15). Sugiere que entre áreas deben resolver y tener acuerdos frente a los problemas que se puedan presentar. Por su lado el jefe de compras manifiesta que “no existe igualdad, a unos se les aplica las normas y a otros no” (Anexo 15).

En cuanto al reconocimiento la mitad de los entrevistados creen que sí existe en Floralp y consideran que no se debe premiar o reconocer por el trabajo bien hecho sino por sobrepasar los objetivos o realizar algo que no esté dentro de las funciones de los colaboradores. Así lo señala el jefe de Gestión Humana al expresar que “no se debe premiar o reconocer por algo que tienen que hacerlo bien sino por algo extraordinario”.

No obstante la otra mitad considera que se debe reforzar el tema de reconocimiento. Contabilidad y Finanzas dice que el reconocimiento era parte de un sistema de gestión integral que se dejó caer y que ahora lo están tratando de reconstruir. Por su lado Mantenimiento expresa que, debido a la criticidad de su trabajo, el reconocimiento es muy bajo. En sus palabras, el jefe de esta área dice lo siguiente: “yo creo que solo de las felicitaciones no ha pasado en realidad” (Anexo 15). También piensa que las áreas se sienten desmotivadas por este tema.

Además, Ventas señala que se comenzó a dar al personal una asignación que en la que se da al personal una leche diaria y un queso semanal como reconocimiento a su trabajo. Según el gerente de esta área, el problema se genera cuando los colaboradores piensan que es una obligación cuando no debería ser así. Según el gerente de Producción se debería comunicar bien el porqué de estas asignaciones. Para Ventas se da con “el ánimo de que, básicamente, Floralp tenga a su familia nutrida con acceso a un producto que es de canasta básica que sale de nosotros y pruebe nuestros productos” (Anexo 15). Al igual que Producción, Ventas también está de acuerdo en que esta parte se debe comunicar mejor. También cree que se debe “trabajar fuerte para los logros, reconocimientos y para los logros pequeños” (Anexo 15).

- **Factores de crecimiento**

Con respecto a los factores de crecimiento, los entrevistados tuvieron bastantes opiniones positivas por lo que no se dieron tantas sugerencias. Si

empezamos con el tema de oportunidades laborales internas, todos consideran que se toma en cuenta primero a los colaboradores antes que a una persona externa. Además se señala que dentro de la empresa no hay muchos cambios organizativos como para crecimiento profesional y que en el área que más se da es en producción. Por ejemplo el jefe de Compras expresa lo siguiente: “yo entré de recepcionista y fue creciendo y me dieron responsabilidades. Hay la posibilidad de crecer y mejorar” (Anexo 15).

En cuanto a la definición de responsabilidades y competencias, todos señalan que están bien definidas. El jefe de Gestión Humana aclara que la gestión de la capacitación y el desarrollo dependen mucho de las competencias que se quieran fortalecer y las prioridades que se establecen en la construcción del plan estratégico del año. Además especifica que “por el momento el objetivo primordial es certificar o buscar fortalecer el sistema de gestión”. Por su lado, Ventas dice lo siguiente:

“Yo creo que en mi área la tienen clara. Yo tengo a cargo alrededor de 38 personas. Está bien definida, cada vez intentamos de que sean más conscientes del tema de gestión de calidad porque nosotros somos los que ponemos la clara frente al cliente” (Anexo 15).

Finalmente, en lo que se refiere a capacitaciones, es importante reforzar el tema de inducciones. El gerente de Contabilidad y Finanzas sugiere que Floralp debe “apuntar a tener una escuela de capacitación interna permanente” (Anexo 15). Según él, la re inducción es más importante para los nuevos integrantes que para los antiguos. También aconseja reforzar la cultura que se vivía antes en Floralp enfocándose a la sencillez. Por su lado, Ventas considera que es importante que los colaboradores sepan temas globales enfocados en la filosofía corporativa de Floralp y también aspectos relacionados con el manual de identidad de la empresa. Además sugiere que todos los colaboradores realicen una visita a la planta.

4.7.2.4. Hallazgos cualitativos de las entrevistas

Estado actual de la comunicación y apertura para realizar el plan:

- Actualmente, la Comunicación no es un área sino una parte que le corresponde a la gerencia general porque es un tema estratégico que es transversal a toda la organización. Cabe resaltar que las acciones de comunicación no están establecidas dentro de un plan estructurado y planificado.
- La comunicación interna de la empresa es un tema estratégico para la gerencia general. Aunque existe una limitada gestión de la comunicación interna porque las actividades de esta rama no están centralizadas en una sola área sino que la manejan Gestión Humana y Marketing con la aprobación del gerente general.
- A nivel de gerencias y jefaturas hay conciencia de la importancia que genera la comunicación interna dentro de la empresa. Incluso se cuenta con el apoyo del gerente general para aplicar un plan de comunicación interna para la empresa.

Análisis de los factores de comunicación:

- La comunicación fluye en los niveles de jerarquía más alto pero se va complicando en los niveles inferiores. Por lo tanto, se debe generar una comunicación enfocada a aumentar el liderazgo desde las jefaturas para poder empoderar a los colaboradores que tienen a cargo, así como su relación con ellos.
- Hace falta una cultura de comunicación que sea efectiva, que fluya a todo nivel, en la que todos los colaboradores se comuniquen a tiempo, puedan

expresarse más y decir lo que piensan y exista una retroalimentación entre áreas.

- La mayoría de herramientas de información son de carácter informativo. Se manejan con mayor frecuencia medios como Skype (intranet), LifeSize (sistema de videoconferencia), carteleras, documentación en la web, correo electrónico y las reuniones. Además existe interés en aplicar herramientas web 2.0 para generar una comunicación bidireccional como redes sociales.
- En cuanto al manejo de los medios de comunicación de mayor uso, se utilizan las carteleras y las reuniones. Aunque la primera sólo sirve para reforzar lo que se dice en la reunión de los 5 minutos, porque no todos tienen la cultura de revisarla.
- La forma más eficiente que tiene Floralp es la reunión de los cinco minutos, un espacio de comunicación efectiva, en la que todo el personal se reúne todos los días antes de empezar la jornada.
- Las herramientas o actividades de comunicación deben integrar a todos los colaboradores. Es necesario que sientan que son parte de una misma empresa y que se incluyan temas de reconocimiento por sobrepasar objetivos, el cumplimiento de metas y logros que aporten a que la compañía crezca.

Análisis de los factores de identidad:

- En el nivel de gerencias y jefaturas se sienten bastante identificados con la empresa aunque se señala que en los niveles inferiores falta mayor involucramiento y empoderamiento. Por lo que se debe alinear a los colaboradores con el proyecto empresarial, debido a los cambios que se realizaron en la planeación estratégica.

Análisis de los factores relacionales:

- Se considera que la relación con los colaboradores es bastante buena, en especial entre jefaturas y gerencias. Sin embargo se sugirió que ésta puede mejorar con estrategias de comunicación enfocadas a desarrollar jefes inspiradores, de apoyo, que reconozcan los logros y que generen resultados a través de su equipo.
- Se debe comunicar mejor el tema de asignaciones al personal para que los colaboradores no piensen que es un tema obligatorio sino es un reconocimiento que Floralp les otorga.

Análisis de los factores de crecimiento:

- En Floralp se aporta al nivel de crecimiento personal en el tema de oportunidades laborales y definición de responsabilidades y competencias. Sin embargo hace falta el tema de capacitación en lo que se refiere a la inducción corporativa.

4.7.3. Observación estructurada

Según Hernández Sampieri (2010), esta técnica “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y/o situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 260). Por lo tanto para la presente investigación, se utiliza la observación estructurada con el propósito de analizar la identidad corporativa sobre la base de vectores como la identidad verbal, visual, objetual y ambiental.

4.7.3.1. Instrumento de investigación de la observación estructurada

Para la presente investigación se va a utilizar una lista de verificación (Anexo 8) que debe analizar los siguientes ítems de la variable identidad:

- **Identidad verbal:** Corresponde al nombre que identifica la empresa.
- **Identidad visual:** Pertenece al logotipo que identifica a la empresa.
- **Identidad objetual:** Personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se comercializan y distribuyen.
- **Identidad ambiental:** Se refiere al ambiente o arquitectura corporativa de Floralp.

A través de la recolección de datos, mediante las encuestas, las entrevistas y la observación estructurada, se puede determinar cuáles son los puntos de mejora que se van a establecer en el plan de comunicación interna gracias a los hallazgos cualitativos y cuantitativos que la investigadora establecerá más adelante.

4.7.3.2. Resultados de la observación estructurada

Como ya se ha aclarado, la observación estructurada se realizó con una lista de verificación compuesta por cuatro indicadores o ítems previamente definidos. De acuerdo a los resultados obtenidos (Anexo 16), se arroja la siguiente información:

- **Identidad verbal**

La empresa mantiene el mismo nombre de Floralp desde que la empresa abrió sus puertas en el año de 1964 por lo tanto el nombre se encuentra bastante posicionado en la mente de sus públicos internos. El nombre o razón social de la empresa es FLORALP S.A. La firma se utiliza solo en documentos legales o de negocios tales como convocatorias directivas o declaraciones de impuestos. Caso contrario, se puede utilizar sin las siglas S.A en cualquier otro tipo de comunicación según el Manual de Identidad de Floralp.

Desde la fundación de la empresa de Oskar Purtschert, Floralp lleva el mismo nombre. Para su formación se escogieron dos palabras claves que la conforman: Flor y Alpes. En efecto Floralp significa Flor de los Alpes. Según el Manual de Identidad de la empresa, la flor a la que se refieren es el Edelweiss, la cual “es muy rara y difícil de encontrar ya que habita en sitios poco accesibles en los Alpes suizos. Es una especie protegida que está representada mucho en trajes típicos suizos” (2015, p. 4).

Para Floralp el nombre significa naturaleza y belleza ya que son los Alpes y sus flores los elementos que se perciben como una belleza natural única en el tiempo. Además, los quesos se asocian con estos elementos porque son productos que provienen del campo y por lo tanto vinculan lo natural y la frescura de la naturaleza. “Hacer quesos y lograr excelente calidad que involucra procesos naturales que toman tiempo y cuidado, es un arte, como la formación de las montañas o el desarrollo de una flor” (Manual de Identidad, 2015, p. 4).

- **Identidad visual**

El logotipo de la empresa ha sufrido varios cambios a lo largo de su trayectoria: 5 en total. En el 2014 hubo un cambio de identidad visual que se socializó en un evento corporativo externo.



- **Logotipos:** Como se puede observar en la figura 14, la empresa ha tenido varios logotipos siendo el último el más sencillo y simple que se

lanzó con la nueva imagen de Floralp en el 2014 cuando la empresa cumplía 50 años de estar en el mercado ecuatoriano. El último logo no difiere mucho del anterior ya que lo único que cambia un poco es la tipografía. El color mantiene la faja roja con el logotipo Floralp en blanco. De acuerdo al Manual de Identidad de la empresa, existe también una versión del logo en blanco y negro.

- **Slogan:** Actualmente Floralp cuenta con un eslogan temporal que es “El sentido del gusto por la vida”. Aunque aún siguen utilizando en algunos medios, como el correo electrónico, el logo anterior que era “Madurando la tradición de celebrar”.

- **Identidad objetual**

Floralp cuenta con un amplio portafolio de productos lácteos de excelente calidad en los que está presente su actual identidad visual. Con esta referencia, actualmente existen catálogos para el asesor comercial con el fin de que ellos ofrezcan de una manera más dinámica los productos al cliente, quien puede elegirlo de acuerdo a su necesidad. También se trata de dar a todos los trabajadores de la empresa información acerca de los productos que se ofertan en Floralp.

- **Identidad ambiental**

Existen lugares que cuentan con la nueva filosofía que se implantó sobre la base de la reestructuración que tuvo la empresa. Sin embargo, aún hay lugares con la antigua filosofía de la empresa. Por lo que deberían actualizar para no causar confusión en el público interno.

Floralp proporciona elementos promocionales como calendarios que son visibles en los puestos de trabajo de cada colaborador y que se encuentran en las oficinas administrativas. Adicionalmente, se debe cambiar la antigua

identidad visual porque existen en las localidades logotipos anteriores que no están actualizados.

Además, las localidades cuentan con carteleras que están ubicadas en lugares estratégicos. Sin embargo no todas se encuentran actualizadas. Además, se podría mejorar el uso de carteleras mejorando su imagen para que sean más atractivas y que se incluya junto a éstas un buzón de sugerencias.

Para complementar, la identidad objetual y la identidad ambiental están también definidas en el Manual de Identidad con el que cuenta Floralp. En el mismo se puede observar aspectos como los empaques de los productos, la papelería, la señalética, el uso de los uniformes, la vestimenta, el uso de accesorios y la señalética.

4.7.3.3. Hallazgos cualitativos de la observación estructurada

- Floralp mantiene el mismo nombre desde que abrió sus puertas hace más de cincuenta años. Sin embargo, el logotipo ha sufrido algunos cambios desde el inicio de la empresa. El último logotipo se lanzó en el año 2014.
- Las localidades cuentan con carteleras que están ubicadas en lugares estratégicos. Sin embargo no todas se encuentran actualizadas. Además, se podría mejorar el uso de carteleras mejorando su imagen para que sean más atractivas y que se incluya junto a éstas un buzón de sugerencias. Cabe resaltar que no existe buzón de sugerencias.
- El cambio de identidad no se visibiliza por completo en las localidades de Floralp. Por lo tanto, las acciones de comunicación deben enfocarse en refrescar la identidad ambiental con la nueva misión, visión, logotipo, entre otros.

CAPÍTULO V: UNA PROPUESTA PARA LIDERAR EL CAMBIO

Luego de la investigación que se realizó a los públicos de la empresa se encontraron algunos hallazgos relacionados con las variables de identidad, cultura y sentido de pertenencia. De acuerdo a los resultados, existen oportunidades de mejora relacionados con temas que están enmarcados dentro de los factores de identidad, relacionales, crecimiento y comunicación.

En este sentido, el propósito del plan de comunicación interna es desarrollar estrategias comunicacionales que ayuden a mejorar el sentido de pertenencia, fortaleciendo la identidad y cultura corporativa. Mientras mayor es el compromiso, los colaboradores son más eficientes y cuando más clara, precisa y directa es su comunicación, mejor desempeña su labor en el trabajo y se crea una cultura basada en la identidad que proyecta la empresa.

Una vez que se ha recopilado la información de la investigación y su análisis, se puede señalar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar el escenario actual que vive la empresa. Después es necesario realizar una matriz causa-efecto y posteriormente diseñar una propuesta de comunicación, estructurada y planificada, sobre la base de los problemas encontrados.

5.1. Diagnóstico

5.1.1. Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis F.O.D.A es importante porque señala los factores potenciales que tienen el mayor impacto en la empresa. Por lo tanto para tomar las mejores decisiones y acciones en el plan de comunicación interna, se ha determinado el siguiente diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

Tabla 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Es una sólida empresa con 50 años en el mercado nacional.	Alto nivel de aceptación de usuarios en Facebook
Apertura del Gerente General para los temas de comunicación interna.	Auge de la web 2.0 como facilitadora de comunicación interna con los colaboradores de empresas.
FLORALP es considerada una empresa vanguardista en términos de Responsabilidad Social. Presenta cada año un Informe de Sostenibilidad.	
Floralp crece como una empresa familiar en donde el fundador deja un legado de muchas enseñanzas internas como: la honestidad, el trabajo en equipo, el respeto.	Referencia de cómo ha ayudado la implementación de un departamento de comunicación en otra empresa.
A nivel de gerencia están totalmente comprometidos con la empresa y consideran que la gestión de la comunicación es muy importante dentro de las empresas.	Floralp tiene una considerable aceptación de los clientes en el mercado por la variedad y calidad de sus productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe departamento de Comunicación	Percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece Floralp.
Escasa retroalimentación de la información que recibe el personal del nivel jerárquico más bajo.	Limitada valoración al área de Comunicación Corporativa en las empresas
Falta alineación de los colaboradores con la estrategia de la empresa.	Impedimentos o políticas gubernamentales que perjudiquen a los empleados.
Comportamientos a nivel operativo no alineados con la cultura Floralp.	Imposición de una auditoría de comunicación como norma general para todas las empresas.
Presupuesto limitado para comunicación, por el momento	Cierre de la empresa por problemas políticos, financieros o por mala administración.
Limitada comunicación entre el área administrativa y el área de planta.	Propuestas laborales por la competencia que ofrecen mejores beneficios.
Falta actividades de comunicación interna para incentivar al personal	

5.2.2 Análisis de causas, efectos y soluciones comunicacionales

La matriz causa-efecto ayuda a reconocer cuáles son los problemas y causas que se generan en la comunicación interna y que están ligados al tema de

investigación o estudio. Por lo tanto, para conocer las posibles soluciones a los problemas detectados en la investigación se realiza la siguiente matriz:

Tabla 3: Análisis de causas, efectos y soluciones

N°	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
1	Limitada gestión de la comunicación interna	Falta un profesional que gestione la comunicación interna.	Desconocimiento de cómo llevar la comunicación interna en la empresa	Centralizar la comunicación interna
			Limitada gestión de herramientas comunicacionales que integren a todo el personal	
			Colaboradores poco informados de lo que sucede en la empresa.	
2	Confusión entre la anterior identidad de Floralp y la actual.	Falta de visibilidad de la identidad corporativa que refleje el cambio de imagen dentro de la empresa.	Identidad Corporativa débil	Dar visibilidad de la nueva identidad visual, comunicando la filosofía corporativa
3	Colaboradores poco informados con el proyecto empresarial	Faltan mecanismos de comunicación de participación activa para alinear a colaboradores con el proyecto empresarial.	Poco involucramiento de los colaboradores en las actividades de comunicación	Mejorar la comunicación a todo nivel.
			Limitada comunicación entre colaboradores por falta de herramientas comunicacionales	
4	Colaboradores no se sienten totalmente satisfechos con el sistema de reconocimiento, las capacitaciones, y la relación que tienen con sus jefes.	Limitado sentido de pertenencia por falta de espacios de comunicación para la participación, reconocimiento e integración.	Desmotivación de colaboradores.	Crear espacios de participación, reconocimiento e integración que ayuden a fomentar el sentido de pertenencia.
5	Los colaboradores no están 100% alineados con el proyecto empresarial.	Falta una cultura corporativa enfocada en el empoderamiento de sus colaboradores.	Falta empoderamiento de colaboradores con el proyecto empresarial.	Mejorar la cultura corporativa con la realización de actividades que empoderen a los colaboradores.

5.2. Datos básicos de la propuesta

La propuesta la presenta Maira Alejandra Montalvo Rojas, estudiante de la Universidad de las Américas. Además está dirigida para Floralp S.A, una empresa privada que comercializa productos lácteos de excelente calidad y se especializa en la elaboración de quesos. El logo de la empresa se lo puede observar a continuación:



5.3. Objetivos

- **Objetivo General**

Realizar una propuesta de comunicación interna que fortalezca la cultura e identidad corporativa para mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa Floralp a través de estrategias comunicacionales en el período de un año.

- **Objetivos Específicos**

Centralizar la comunicación interna por medio de la creación de un departamento de comunicación en el período de un mes y medio.

Difundir la identidad visual y ambiental de acuerdo a la filosofía actual de la empresa Floralp en el lapso de dos meses.

Mejorar la comunicación interna a través del fortalecimiento de los canales o espacios de comunicación a todo nivel jerárquico en el período de un año.

Fomentar la participación, reconocimiento e integración de todos los miembros de la empresa durante todo el año.

Generar una cultura de sentido de pertenencia para los colaboradores Floralp a través de actividades que estén relacionadas con el proyecto empresarial en el lapso de cinco meses.

5.4. Eje de comunicación

Sobre la base de los planteamientos del diagnóstico FODA y de la matriz causa efecto, la empresa necesita un eje de comunicación que esté enfocado en alinear a todos los colaboradores con la nueva estrategia empresarial. Para esto se deben generar actividades y espacios comunicacionales que motiven al trabajador y ayuden a fomentar su sentido de pertenencia a través de experiencias propias que les ayuden a vivir el propósito de la empresa, convirtiendo los logros personales en organizacionales y fomentando una cultura en la que todos sientan a la empresa como suya.

Por lo tanto es importante que los colaboradores conozcan que para alcanzar el sentimiento de pertenencia hacia la empresa deben enfocarse en ser un equipo 100% comprometido con lo que hacen. Para generar este compromiso se debe desarrollar empoderamiento de acuerdo a una comunicación basada en liderazgo inspirador, enfoque en resultados, desarrollo de habilidades y sobre todo practicar lo que predica la organización, poder ayudar al logro de los objetivos.

Para el efecto, el eje de comunicación que se propone es el siguiente:

Nos une un mismo fin: **¡Somos Equipo, Somos Floralp, Somos Calidad!**
Olimpiadas Floralp

Es necesario resaltar que este eje se basa en los juegos olímpicos que se realizan cada año en un continente diferente. El propósito de relacionar el eje con este tema es que, al igual que los deportistas de los juegos, los colaboradores sientan que son los mejores porque están en Floralp y que para lograr la meta deben batir récords en su trabajo, enfocándose en cumplir los objetivos de la empresa a través de su talento, conocimiento, liderazgo inspirador, unión y trabajo en equipo. En definitiva que sean los protagonistas de las Olimpiadas del Queso, una experiencia única e inolvidable que les va a ayudar a especializarse en el mundo de los quesos, a través de su compromiso al realizar un trabajo de calidad.

5.4.1. Propuesta de Imagen para el Plan Estratégico de Comunicación



Figura 34: Imagen del eje comunicacional

La imagen del eje de comunicación se basa en los juegos olímpicos. Tal como se observa en la figura 16 el isotipo está compuesto por 5 anillos entrelazados que significan unión y compromiso. El relleno de los anillos tiene el color y la forma de un queso porque Floralp se caracteriza por la variedad de quesos que ofrece en el mercado.

Si se observa toda la figura el imagotipo contiene blanco y rojo que son los colores que representan la marca de la empresa. Además cuenta con un eslogan: ¡Somos Equipo, Somos Floralp!, una frase que está en primera persona del plural porque incluye a todo el personal. Sobre todo se refiere a que el colaborador no trabaja solo sino que lo hace con el mejor equipo: el Equipo Floralp.

5.5. Mapa de públicos a los que se dirige el plan

El plan de comunicación interna está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Floralp, tal como lo indica el siguiente gráfico:

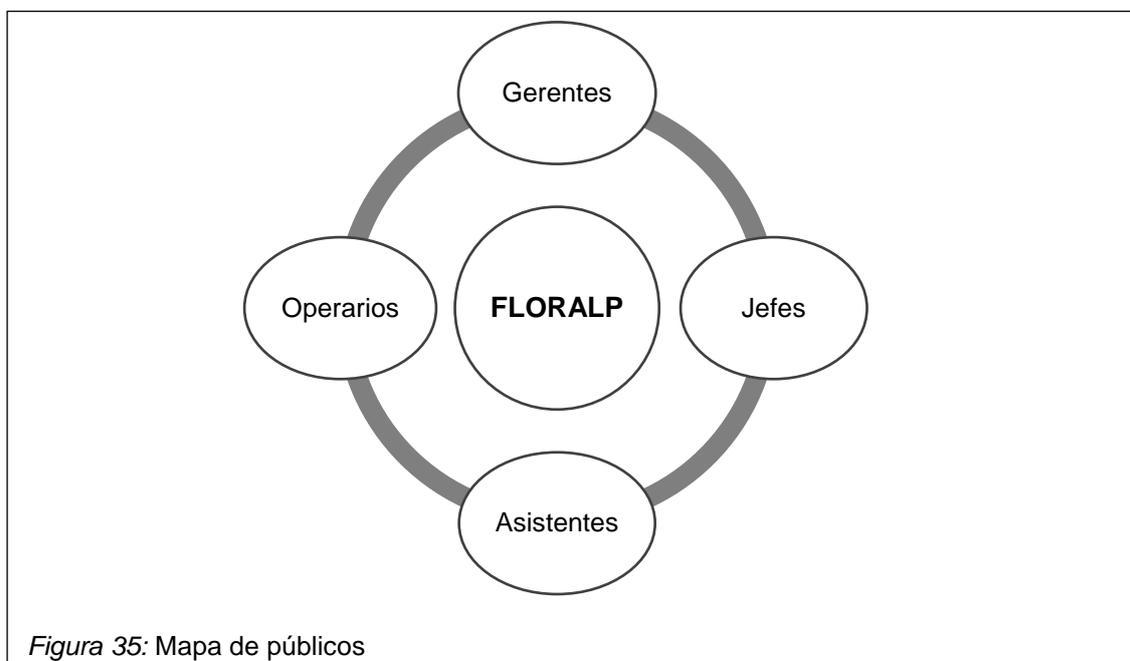


Figura 35: Mapa de públicos

5.6. Matrices

5.6.1. Matriz estratégica

Tabla 4: Matriz estratégica

OBJETIVO GENERAL: Realizar una propuesta de comunicación interna que fortalezca la cultura e identidad corporativa para mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa Floralp a través de estrategias de estrategias comunicacionales en el período de un año.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Centralizar la comunicación interna por medio de la creación de un departamento de comunicación en el período de un mes y medio.	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Institucionalizar los procesos de comunicación de Floralp
Difundir la identidad visual y ambiental de acuerdo a la filosofía actual de la empresa Floralp en el lapso de dos meses.	Jefes, asistentes, operarios	Actualizar la identidad visual en las diferentes localidades
	Jefes, asistentes, operarios	Propagar la filosofía corporativa en los diferentes espacios y lugares de las localidades y oficinas
Mejorar la comunicación interna a través del fortalecimiento de los canales o espacios de comunicación a todo nivel jerárquico en el período de un año.	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Optimizar los actuales canales de comunicación e implementar nuevos
	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Establecer espacios o medios de comunicación bidireccional
Fomentar la participación, reconocimiento e integración de todos los miembros de la empresa durante todo el año.	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Crear espacios de integración para los distintos miembros de la empresa
	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Implementar espacios de comunicación para el reconocimiento de todos los miembros de la empresa
	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Crear actividades interactivas para fomentar la participación de los colaboradores
Generar una cultura de sentido de pertenencia para los colaboradores Floralp a través de actividades que estén relacionadas con el proyecto empresarial en el lapso de cinco meses.	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Lanzamiento de la estrategia del año Olimpiadas Floralp con el eslogan "Somos Equipo, Somos Floralp"
	Gerentes, jefes, asistentes, operarios	Convertir a los colaboradores en auténticos embajadores Floralp a través de la Campaña "Somos Equipo, Somos Floralp"

5.6.2. Matriz de acciones

Tabla 5: Matriz de acciones

OBJETIVO ESPECÍFICO #1: Centralizar la comunicación interna por medio de la creación de un departamento de comunicación en el período de un mes y medio.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Institucionalizar los procesos de comunicación de Floralp.	<p>1.1 Creación del departamento de Comunicación con un profesional del área Para contratar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un Comunicador Corporativo: Contratar a un profesional especializado en Comunicación Corporativa como Jefe de Comunicación Corporativa. Ver el perfil y descripción del cargo en el anexo 18. • Espacio de trabajo para el asesor de Comunicación: Otorgar suplementos de oficina como escritorio, archivador aéreo, 2 sillas y una computadora. 	Gerencia General Gestión Humana
	<p>1.2 Elaboración del Manual de Comunicación Interna El manual de comunicación debe contener principalmente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas: Establecer políticas de comunicación interna. • Proceso de Comunicación Interna: Definir el proceso de comunicación interna con el manejo y usos de los medios y actividades de comunicación. 	Comunicación
	<p>1.3 Difusión de políticas y proceso de Comunicación Interna través de una presentación y mensajes en los diferentes medios Difundir las políticas y el proceso de comunicación interna primero con gerencia y jefes en una reunión y luego con todos los colaboradores en el lanzamiento de la estrategia del año y mediante mensajes que se publicarán en los diferentes medios de comunicación como carteleras, Newsletter y Facebook con el lema ¿Sabías que...?</p>	Comunicación

OBJETIVO ESPECÍFICO #2: Difundir la identidad visual y ambiental de acuerdo a la filosofía actual de la empresa Floralp en el lapso de dos meses.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Actualizar la identidad visual en las diferentes localidades.	<p>2.1 Implementación de la Identidad Visual actual (logotipo) Cambiar el logotipo de Floralp actual en los lugares donde se ubicaba el antiguo. (Anexo 19)</p>	Comunicación Marketing
Propagar la filosofía corporativa en los diferentes espacios y lugares de las localidades y oficinas.	<p>2.2 Colocación de rótulos sobre Filosofía Corporativa Colocar rótulos en láminas de vidrio, que contengan la filosofía corporativa de Floralp, en lugares estratégicos donde no ha sido ubicada todavía la misión, visión, valores y política de calidad. (Anexo 20)</p>	Comunicación Gestión Humana
	<p>2.3 Entrega de cuaderno + esfero que contienen filosofía corporativa Diseñar un cuaderno + esfero con logo para todos los colaboradores, que contenga la filosofía corporativa. El diseño se hará sobre la base del eje comunicacional “Somos Equipo, Somos Floralp” y se entregará en el lanzamiento de la estrategia del año que se especifica más adelante. (Anexo 21)</p>	Comunicación Gestión Humana
	<p>2.4 Publicación de filosofía corporativa en fondos de pantalla Se publica en la diferentes pantallas de las computadoras temas de la empresa como historia, visión, misión, valores, objetivos, política de calidad... Los mismos deben enlazar el contenido con la estrategia del año “Somos Equipo, Somos Floralp”, la misma que se detalla más adelante. (Anexo 22)</p>	Comunicación Gestión Humana Sistemas

OBJETIVO ESPECÍFICO #3: Mejorar la comunicación interna a través del fortalecimiento de los canales o espacios de comunicación a todo nivel jerárquico en el período de un año.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>Optimizar los actuales canales de comunicación e implementar nuevos.</p>	<p>3.1 Realización del Reto Buzón a través del buzón de sugerencias ubicado junto a cartelera</p> <p>Diseñar un buzón de sugerencia que contenga papeles junto a cada cartelera. A principios de cada mes se invitará a todos los colaboradores a compartir sus comentarios y sugerencias para establecer oportunidades de mejora sobre cómo se puede optimizar el trabajo de cada área. Los resultados que se obtengan se discutirán con cada departamento para que establezcan planes de acción.</p> <p>Periodicidad: Una vez al mes por diez meses (son 10 áreas).</p> <p>Mecanismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comunicar el tema del reto vía mail, cartelera y reunión de los 5 minutos la primera semana de cada mes. b) Dar a conocer en la reunión de los 5 minutos. c) Recolectar la tercera semana de cada mes los comentarios/sugerencias. d) Entregar a cada área los comentarios/sugerencias a manera de resumen para que el área establezca un plan de acción. e) Publicar en cartelera y vía mail los resultados y resaltar que cada área está trabajando para mejorar los aspectos sugeridos. f) Anunciar nuevamente el nuevo reto buzón. <p>* Adicionalmente cada colaborador es libre de utilizar el buzón de sugerencias para otros temas.</p>	<p>Comunicación</p> <p>Todas las áreas de acuerdo al mes que le corresponda el reto buzón</p>
	<p>3.2 Rediseño de cartelera y colocación de comunicados organizacionales de manera organizada</p> <p>Rediseñar la cartelera en material llamativo y fácil de usar y organizarla de acuerdo a temas claves de la empresa que estarán en rótulos de manera organizada.</p> <p>Periodicidad: Actualizar cada semana</p>	<p>Comunicación</p> <p>Encargado de cartelera</p> <p>Área que desea comunicar</p>

	<p>Mecanismo: Establecer un encargado para colocar los comunicados y pedir que envíe, cada semana, una fotografía como evidencia de la actualización de la cartelera.</p> <p>Tipo de comunicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Flash Informativo: Son comunicados breves y de carácter urgente que generalmente se publican de manera inmediata. Por ejemplo suspensión de uso de maquinaria por mantenimiento. b) Políticas y Procedimientos: Son comunicados relacionados con políticas y procedimientos que se deben reforzar para el conocimiento de los colaboradores. c) Filosofía Corporativa: Comunicados acerca de la visión, política de calidad, misión y valores. Para que exista mayor dinamismo, publicar dos veces al mes una pequeña descripción de cómo los colaboradores viven la filosofía corporativa en su trabajo a manera de storytelling (historias propias de los colaboradores). d) Movimientos organizacionales: Comunicados sobre ingresos del nuevo personal, capacitaciones, reconocimientos, oportunidades laborales, cambios. e) Comunicados generales: Comunicados acerca de cómo está Floralp en el mercado y qué hace, lanzamiento de nuevos productos, industria láctea, noticias internas, logros obtenidos, tecnología... <p>*Todos los comunicados deben tener título, fecha, quién comunica y a quién se comunica.</p> <p>* Cada área debe comunicar sus aspectos más importantes para que sean de conocimiento para todos los colaboradores.</p> <p style="text-align: right;">(Anexo 23)</p>	
	<p>3.3 Creación de Revista Interna y su entrega a todos los colaboradores</p> <p>La revista interna se utilizará para difundir noticias, eventos y todo tipo de información sobre Floralp de todo lo que aconteció en el año. Esta revista es fácil de leer, tiene armonía con la estrategia de la empresa y cuenta con el resumen general de todas las actividades que ha realizado Floralp, con ayuda</p>	<p>Comunicación en coordinación con las áreas</p>

	<p>de los colaboradores, para cumplir la meta.</p> <p>Periodicidad: 1 vez al finalizar el año. La revista se entregará en el evento “Somos Equipo, Somos Floralp” de final de año.</p> <p>Secciones de la Revista:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mensaje del Gerente: Carta del Gerente General dirigida a los colaboradores. b) Nuestra Meta: Presentación del sentido de propósito de la empresa a través de la misión, visión, políticas y valores. c) Floralp en Ecuador: Noticias de Floralp en el mercado así como sus logros y eventos. d) El Equipo Floralp: En esta categoría se presentarán los logros obtenidos por cada área. Lo ideal es tener un storytelling con fotografías y frases de los propios colaboradores de cómo aportaron para conseguir la meta y que el mensaje esté enfocado en que los logros obtenidos se dieron gracias al aporte de cada uno de los colaboradores. e) Historias de vida: Esta es una sección importante dedicada a los colaboradores más antiguos de la empresa para que se cuente su trayectoria en la empresa, sus aportes, logros, y se reconozca su trabajo. Son entrevistas personalizadas para los colaboradores. f) Fotografías: Fotos de los colaboradores trabajando (indicar, nombre, área y localidad). <p style="text-align: right;">(Anexo 24)</p>	
--	--	--

	<p>3.4 Implementación del programa “Tú eres parte del mejor equipo” y entrega del manual de inducción</p> <p>Es una inducción dirigida al personal nuevo y que está dentro de la empresa menos de 5 años para reforzar sus conocimientos. A cada uno se le entrega un manual con fotografías de los propios colaboradores y recibe una inducción bajo una metodología lúdica-participativa en donde las diferentes áreas exponen los puntos más importantes.</p> <p>Periodicidad: 1 jornada completa</p> <p>Temas: Historia de Floralp, Misión, Visión, Valores, Estructura Organizacional, Uso de uniformes, Uso de Recursos computacionales, Políticas y Reglamento Interno, Beneficios, Nuestros Productos, Directorio Telefónico, conocimientos básicos de cada departamento.</p> <p>*Opcional: Establecer una visita guiada a la planta, generar conocimiento y participación.</p> <p style="text-align: right;">(Anexo 25)</p>	<p>Comunicación Gestión Humana</p>
	<p>3.5 Dinamismo en la reunión de los 5 minutos a través del involucramiento de los colaboradores</p> <p>Establecer temas de interés colectivo que salgan de parte de los colaboradores para el minuto de exposición del tema. Además se debe determinar la periodicidad según la localidad. Al finalizar la reunión establecer el minuto de “Aplauso de logros” para señalar el logro más importante que ha realizado algún equipo en las diferentes disciplinas o áreas de la empresa.</p>	<p>Todas las áreas, lidera Comunicación y encargado de llevar la reunión a cabo.</p>
	<p>3.6 Establecimiento de reuniones operacionales para revisar avances a través de tableros</p> <p>Generar una comunicación efectiva en todas las áreas a través de reuniones operacionales dinámicas con los diferentes equipos de trabajo para revisar el avance de actividades laborales.</p> <p>Periodicidad: De acuerdo al área, estas reuniones se deberán realizar por turno, diarias, mensuales y trimestrales.</p> <p>Actividades:</p>	<p>Cada equipo de trabajo por áreas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> a) Obtener un tablero para dar visibilidad sobre los avances de las actividades del equipo. b) Al inicio de la reunión se debe establecer los parámetros o reglas para que se lleve a cabo la reunión. c) Se debe presentar el avance de los indicadores. Si un indicador está en rojo, determinar el problema causa-raíz para buscar solución y señalar la actividad y fecha para anotar en el tablero. d) Los participantes de la reunión pueden utilizar el <i>Coaching</i>, para ayudar al que expone encontrar sus propias soluciones ante un problema. e) Aplaudir los logros que el equipo ha obtenido al finalizar la reunión y establecer el semáforo para determinar qué tan satisfecho estuvo el equipo con la reunión. <p style="text-align: right;">(Anexo 26)</p>	
	<p>3.7 Implementación del Newsletter Floralp vía correo electrónico</p> <p>Es un boletín vía correo electrónico que se utiliza para enviar información relevante sobre algunos aspectos de la empresa. Incluye los mismos temas relacionados con cambios organizativos y estratégicos de la empresa, información sociolaboral o incluso incorporaciones.</p> <p>Periodicidad: Semanal, excepto flash informativo que se publica de manera inmediata.</p> <p>Mecánica: Recolectar la misma información que se coloca en carteleras y publicar de manera resumida en el Newsletter.</p> <p>*Para las personas que no cuentan con correo electrónico, esta información se coloca en carteleras y se dice en la reunión de 5 minutos.</p> <p style="text-align: right;">(Anexo 27)</p>	Comunicación
Establecer espacios o medios de comunicación bidireccional.	<p>3.8 Creación de un grupo privado en Facebook</p> <p>Se va a abrir y promocionar un grupo cerrado en Facebook con la finalidad de que sea privado y solo para los colaboradores Floralp, quienes serán invitados a formar parte del grupo a través del administrador, que en este caso sería el Jefe de Comunicación. Los usuarios del grupo podrán compartir en el muro mensajes, fotos, videos, links, e interactuar con los miembros de la organización.</p>	Comunicación

	<p>Periodicidad: Actualizar por lo menos 2 veces a la semana.</p> <p>Mecánica: Publicar diferentes mensajes cortos, breves y motivacionales que contengan información de la empresa y que inviten a los usuarios a participar. Ocasionalmente se incluirán mensajes motivacionales del gerente general para los colaboradores.</p> <p>(Anexo 28)</p>	
	<p>3.9 Implementación del modelo de Retroalimentación o <i>Feedback</i></p> <p>Implementar la retroalimentación sobre la base del modelo <i>Feedback</i> SCI (Situación, Comportamiento e Impacto) esta es una herramienta que describe un comportamiento observado y el impacto que éste tiene en los demás. El <i>Feedback</i> se puede realizar constantemente y es un modelo que debe empezar practicándose desde los niveles más altos hacia abajo</p>	<p>Todos los miembros de la empresa.</p>
	<p>3.10 Implementación del modelo de Entrenamiento o <i>Coaching</i></p> <p>Es una potencial herramienta basada en el modelo de <i>Coaching</i> GROW para guiar el comportamiento de los colaboradores mediante sesiones periódicas, en las cuales un <i>coach</i> escucha con atención y hace preguntas claves al colaborador que necesite generar mejoras en su desempeño y encontrar soluciones a problemas específicos. Para implementar esta herramienta se debe empezar primero desde los niveles jerárquicos más altos hacia los inferiores. Para realizar un <i>Coaching</i> se debe entregar el formato de la hoja para tener constancia.</p> <p>(Anexo 29)</p>	<p>Todos los miembros de la empresa.</p>
	<p>3.11 Visita del Gerente General a las diferentes áreas Floralp</p> <p>Visitar las diferentes áreas de la empresa, por lo menos dos veces al año, para comentar los avances que ha tenido la organización en el mercado, el aporte del trabajo que realizan los colaboradores y cómo podrían mejorar su desempeño a través del modelo de <i>Feedback</i>.</p>	<p>Gerente General en coordinación con Comunicación.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO #4: Fomentar la participación, reconocimiento e integración de todos los miembros de la empresa durante todo el año.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>Crear espacios de integración para los distintos miembros de la empresa.</p>	<p>4.1 Realización de una Mañana Deportiva para todos colaboradores Realizar un campeonato para mujeres y hombres con el nombre “Nos une un mismo fin: Somos Equipo, Somos Floralp” con la finalidad de integrar al personal. Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Invitar a la mañana deportiva a los colaboradores y sus familias por correo electrónico, cartelera y Facebook. b) Se receptorá en Contabilidad \$3 dólares por persona que participe en cada uno de los equipos. c) Se formarán equipos de mujeres y hombres para jugar básquet, vóley o fútbol. d) Se entregará una camiseta a cada uno de los equipos. e) Los niños pueden participar de mini juegos. f) En la mañana deportiva se prenderá una antorcha, desfilarán los equipos, se darán palabras de bienvenida por parte del gerente general con un discurso emotivo y se procederá a jugar los diferentes deportes. g) Se entregará la asignación que da Floralp a cada colaborador además de proporcionar agua y bocaditos Floralp. h) Los equipos ganadores recibirán medallas. i) Finalmente, se agradecerá a todos los equipos y es importante que el mensaje se enfoque en que Floralp se preocupa por sus colaboradores y familias como reconocimiento a su trabajo. <p style="text-align: right;">(Anexo 30)</p>	<p>Comunicación Gestión Humana Contabilidad</p>
	<p>4.2 Capacitaciones que cubren necesidades de comunicación Diseño de un plan de capacitación que cubra necesidades de comunicación detectadas en el que se abordará temáticas como: comunicación efectiva, liderazgo inspirador reforzando temas como</p>	<p>Comunicación</p>

	<p><i>coaching y feedback</i>, valores corporativos, comunicación web 2.0, entre otros. La periodicidad y duración de las capacitaciones dependerá de la temática. Entregar diplomas para los colaboradores.</p> <p>(Anexo 31)</p>	
	<p>4.3 Desayunos corporativos para compartir avances con la misión Desayunos mensuales entre directivos para compartir avances de cada equipo con la misión. La duración de cada desayuno será de una hora aproximadamente. En estos desayunos se deben implementar el uso del Feedback y exponer los principales logros del equipo. Cada jefe o gerente deberá extender las felicitaciones a su equipo de trabajo por los logros alcanzados.</p>	<p>Comunicación Jefe o Gerente de cada área</p>
	<p>4.4 Celebración de la Navidad “Somos Equipo, Somos Floralp” con todos los colaboradores Invitar a los colaboradores y sus familias a celebrar una Navidad con Floralp. El mensaje del gerente general debe incluir palabras de agradecimiento por todo lo que hacen los colaboradores en su trabajo y que gracias a su compromiso es posible que exista la empresa. Además se debe entregar una tarjeta con los mejores dibujos de los hijos de los colaboradores que participan previamente en un concurso denominado “Pinta la Navidad”. Se comparte un almuerzo con todos y se presenta un video de las mejores fotografías recolectadas en la campaña.</p> <p>(Anexo 32)</p>	<p>Comunicación Gestión Humana</p>
<p>Implementar espacios de comunicación para el reconocimiento de los todos los miembros de la empresa.</p>	<p>4.5 Entrega de premios a la excelencia que reconocen los logros de equipos destacados Son reconocimientos al logro de resultados que contribuyen de manera excepcional a alcanzar la misión de la empresa alineada al plan estratégico de la misma. Periodicidad: Una vez al año Mecánica: a) Se publicará vía mail, cartelera y Facebook los requisitos para que cada equipo de la empresa presente su proyecto.</p>	<p>Comunicación Gestión Humana</p>

	<ul style="list-style-type: none"> b) Los equipos los podrán conformar colaboradores de una sola área o unirse con otras. c) Se otorgarán trofeos a los 3 equipos ganadores. Establecer los requisitos de participación. d) Se debe premiar a los mejores proyectos de cada equipo y comunicar cuáles han sido sus logros para el cumplimiento de los objetivos empresariales. e) La premiación se llevará a cabo en el Evento Olimpiadas Floralp que se detalla más adelante. <p style="text-align: right;">(Anexo 33)</p>	
	<p>4.6 Entrega de Tarjetas “Reconozco tu excelencia” que reconocen el trabajo de calidad y excelencia</p> <p>Son tarjetas de reconocimiento para premiar el trabajo de calidad y excelencia de los colaboradores.</p> <p>Mecánica: Todos los colaboradores, sin importar el nivel jerárquico pueden dar estas tarjetas de reconocimiento a los gerentes, jefes, subalternos y compañeros de trabajo o de otras áreas, para expresar agradecimiento por su aporte en el crecimiento de la compañía.</p> <p style="text-align: right;">(Anexo 34)</p>	<p>La mecánica realiza Comunicación y las tarjetas pueden entregar todos los colaboradores.</p>
<p>Crear actividades interactivas para fomentar la participación de los colaboradores.</p>	<p>4.7 Intercambios “Floralp” de aprendizaje sobre otros departamentos</p> <p>Se harán intercambios entre el personal de Floralp para aprender sobre la labor de otros departamentos durante un mes entero. La experiencia será reportada en una bitácora visual donde quién vivió la experiencia compartirá sus aprendizajes. Las fechas se establecerán con Gestión Humana.</p>	<p>Comunicación en coordinación con las distintas áreas.</p>
	<p>4.8 Coffee Break participativo “En sus marcas, listos, fuera” para reforzar conocimientos de la empresa</p> <p>Este <i>Coffee Break</i> se realiza con los distintos equipos de Floralp a lo largo del año para que los colaboradores participen de una actividad lúdico-dinámica con el fin de reforzar conocimientos de la empresa como</p>	<p>La mecánica coordina Comunicación y la actividad la realiza cada área.</p>

	<p>misión, visión, políticas, beneficios, y conocimientos de cada área. Periodicidad: 2 o 3 veces al año. Mecánica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cada área es responsable de realizar el <i>coffee break</i>. b) Existirá una mesa con bebidas calientes y productos Floralp. c) El responsable de llevar a cabo la actividad deberá empezar con una presentación con la información que requieren reforzar. d) Una vez que se ha presentado toda la información, se establecen equipos de mínimo 2 personas y empieza el juego. e) Los participantes deben contestar las preguntas en un tiempo determinado. Si no contesta un equipo pasa el siguiente. f) Gana el equipo que ha contestado todas las preguntas y se le entrega un diploma. 	
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO #5: Generar una cultura de sentido de pertenencia para los colaboradores Floralp a través de actividades que estén relacionadas con el proyecto empresarial en el lapso de 5 meses.</p>		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>Lanzamiento de la estrategia del año: Olimpiadas Floralp con el eslogan "Somos Equipo, Somos Floralp"</p>	<p>5.1 Desarrollo e implementación del Evento Olimpiadas Floralp "Somos Equipo, Somos Floralp"</p> <p>Este evento se realiza dos veces al año y va dirigido a todos los miembros de la organización para presentar los resultados de la compañía en general y las actividades que generaron valor en el negocio. Se debe realizar invitaciones para todos los colaboradores de las distintas áreas de la empresa. El fin de este evento es comprometer a la gente con el proyecto empresarial a través de mensajes motivacionales por parte del Gerente General.</p> <p>Periodicidad: El primer evento se realiza a principios del año y el segundo a finales.</p> <p>Mecánica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El ambiente del evento debe ser como las Olimpiadas. b) El evento debe liderar el Gerente General como moderador quien 	<p>Comunicación Gestión Humana</p>

	<p>presenta cómo está la empresa a nivel general.</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Cada área realizará una presentación a manera de resumen de las actividades principales que aportaron al logro de objetivos. d) Se premiarán los mejores proyectos de Floralp, en el segundo evento al finalizar el año, con trofeos a los tres primeros premios sobre pódium. En el primero solo se explicarán las formas de reconocimiento que incluyen: premiación a la Excelencia y formación de equipos para el proyecto. e) Se presentará un video a manera de storytelling sobre cómo aportan los colaboradores con su trabajo en Floralp desde que inician el día. f) En el primer evento se entregará el cuaderno con esfero y en el segundo la revista institucional. <p>* El primer evento es para lanzar la estrategia y comunicar todos los aspectos que se van a desarrollar en el tema de comunicación. En el segundo ya no se realizará el lanzamiento de la estrategia solo se realizarán las premiaciones y presentación de resultados de la empresa. (Anexo 35)</p>	
	<p>5.2 Diseño e implementación de roll ups sobre la base del lanzamiento de la estrategia del año</p> <p>Una vez que se realice el primer evento se colocarán roll ups en los lugares más visibles de la organización con gente de Floralp que transmita cómo aporta al logro de la meta. (Anexo 36)</p>	Comunicación Marketing
Convertir a los colaboradores en auténticos embajadores Floralp a través de la Campaña “Somos Equipo, Somos Floralp”	<p>5.3 Desarrollo e implementación de materiales promocionales para la campaña “Somos Equipo, Somos Floralp” mediante un kit completo con pasaporte</p> <p>La campaña “Somos Floralp, Somos Calidad” tiene como fin generar sentido de adhesión y orgullo de pertenencia al convertir a los empleados en auténticos embajadores de Floralp con el lema Nos une un mismo fin.</p>	Comunicación Marketing

	<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Invitar a todos los colaboradores a participar a través de mail, cartelera y reunión de los 5 minutos. b) En la reunión de los 5 minutos, entregar un pasaporte Floralp a cada uno de los colaboradores. c) Entrega un kit con camiseta Floralp, bandera de la marca y una invitación a llevarla a cada lugar donde esté y subir fotografía con amigos, familia y otras personas. 	
	<p>5.4 Publicación de retos durante el desarrollo de la campaña e interacción de los participantes en Facebook</p> <p>Realizar varios mensajes comunicacionales con retos que los colaboradores deberán cumplir durante la campaña a través de correos electrónicos, banners internos, cartelera y Facebook.</p> <p>Cada colaborador podrá elegir los retos y fotografiarse con la marca y compartir esta imagen a través de Facebook o, si la persona no tiene esta red social, al correo electrónico de comunicación.</p>	<p>Comunicación Gestión Humana</p>
	<p>5.3 Elaboración de un video con imágenes de la campaña “Somos Floralp, Somos Calidad” como actividad de recordación</p> <p>Después de cerrar la campaña se editará un video con las mejores imágenes recogidas durante la campaña y se presentará en el evento “Somos Equipo, Somos Floralp”, antes descrito.</p>	<p>Comunicación</p>

* Todas las actividades de comunicación deben ser aprobadas por el Gerente General.

5.6.3. Cronograma

Tabla 6: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES / TIEMPO	2016																																															
	ENERO				FEB.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOS.				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.1 Creación del departamento de Comunicación con un profesional del área	█	█																																														
1.2 Elaboración del Manual de Comunicación Interna		█	█																																													
1.3 Difusión de políticas y proceso de Comunicación Interna través de una presentación y mensajes en los diferentes medios			█	█	█	█																																										
2.1 Implementación de la Identidad Visual actual (logotipo)	█	█	█	█																																												
2.2 Colocación de rótulos sobre la filosofía corporativa	█	█	█	█																																												
2.3 Entrega de cuaderno + esfero que contienen filosofía corporativa						█																																										
2.4 Publicación de filosofía corporativa en fondos de pantalla			█	█	█	█	█	█																																								
3.1 Realización del Reto Buzón a través del buzón de sugerencias ubicado junto a cartelera			█	█	█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█										
3.2 Rediseño de cartelera y colocación de comunicados organizacionales de manera organizada			█	█					█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█						
3.3 Creación de Revista Interna y su entrega a todos los colaboradores																																																

ACTIVIDADES / TIEMPO	2016																																																			
	ENERO				FEB.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOS.				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
3.4 Implementación del programa "Tú eres parte del mejor equipo" y entrega del manual de inducción																																																				
3.5 Dinamismo en la reunión de los 5 minutos a través del involucramiento de los colaboradores																																																				
3.6 Establecimiento de reuniones operacionales para revisar avances a través de tableros																																																				
3.7 Implementación del Newsletter Floralp vía correo electrónico																																																				
3.8 Creación de un grupo privado en Facebook																																																				
3.9 Implementación del modelo de Retroalimentación o Feedback																																																				
3.10 Implementación del modelo de Entrenamiento o Coaching																																																				
3.11 Visita del Gerente General a las diferentes áreas Floralp																																																				
4.1 Realización de una Mañana Deportiva para todos colaboradores																																																				
4.2 Capacitaciones que cubren necesidades comunicacionales																																																				
4.3 Desayunos corporativos para compartir avances con la misión																																																				

5.6.4. Presupuesto

Tabla 7: Presupuesto

PRESUPUESTO							
	N°	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
OBJETIVO 1	1.1	Creación del departamento de Comunicación con un profesional del área	Por contrato	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	Pago de sueldo por 12 meses
			Por muebles de oficina	1	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	Incluye escritorio, archivador aéreo, 2 sillas y computadora
	1.2	Elaboración del Manual de Comunicación Interna	Por manual de comunicación interna	0	\$ -	\$ -	La realización del manual forma parte del trabajo del Comunicador
	1.3	Difusión de políticas y proceso de Comunicación Interna través de una presentación y mensajes en los diferentes medios	Por presentación de políticas y proceso de Comunicación	0	\$ -	\$ -	La presentación forma parte del trabajo del Comunicador
OBJETIVO 2	2.1	Implementación de la Identidad Visual actual (logotipo)	Por rótulo	5	\$ 90,00	\$ 450,00	
	2.2	Colocación de rótulos sobre la Filosofía Corporativa	Por cuadro de Filosofía corporativa en material PVC	6	\$ 75,00	\$ 450,00	Cuadros de la política de calidad, carta de compromiso, misión y visión
	2.3	Entrega de cuaderno + esfero que contienen filosofía corporativa	Por diseño + impresión de cuaderno	200	\$ 2,00	\$ 400,00	
			Por esfero con logotipo	200	\$ 0,50	\$ 100,00	
2.4	Publicación de filosofía corporativa en fondos de pantalla	Por diseño fondo de pantalla	0	\$ -	\$ -	El diseño forma parte del trabajo del Comunicador	

	N°	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
OBJETIVO 3	3.1	Realización del Reto Buzón a través del buzón de sugerencias ubicado junto a cartelera	Por buzón de sugerencias	6	\$ 45,00	\$ 270,00	
	3.2	Rediseño de cartelera y colocación de comunicados organizacionales de manera organizada	Por cartelera	6	\$ 80,00	\$ 480,00	
			Por imanes para colocar los comunicados	60	\$ 0,20	\$ 12,00	
			Por rótulo de comunicados	5	\$ 1,00	\$ 5,00	
	3.3	Creación de Revista Interna y su entrega a todos los colaboradores	Revista 50 hojas	200	\$ 5,00	\$ 1.000,00	
	3.4	Implementación del programa “Tú eres parte del mejor equipo” y entrega del manual de inducción	Manual de Inducción 30 hojas	90	\$ 3,00	\$ 270,00	
	3.5	Dinamismo en la reunión de los 5 minutos a través del involucramiento de los colaboradores	Interacción en reuniones	0	\$ -	\$ -	No se requiere recursos
	3.6	Establecimiento de reuniones operacionales para revisar avances a través de tableros	Por tablero	15	\$ 50,00	\$ 750,00	
	3.7	Implementación del Newsletter Floralp vía correo electrónico	Newsletter vía mail	1	\$ -	\$ -	La elaboración del Newsletter forma parte del trabajo del Comunicador
3.8	Creación de un grupo privado en Facebook	Publicación de mensajes	0	\$ -	\$ -	La publicación de mensajes forma parte del trabajo del Comunicador	

	N°	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
OBJETIVO 3	3.9	Implementación del modelo de Retroalimentación o Feedback	Modelo <i>Feedback</i>	0	\$ -	\$ -	La elaboración del modelo forma parte del trabajo del Comunicador
	3.10	Implementación del modelo de Entrenamiento o Coaching	Modelo <i>Coaching</i>	0	\$ -	\$ -	La elaboración del modelo forma parte del trabajo del Comunicador
	3.11	Visita del Gerente General a las diferentes áreas Floralp	Por visita	2	\$ 600,00	\$ 1200,00	Para visitar las localidades hay que tomar el factor de viáticos que necesita el gerente para viajar.
OBJETIVO 4	4.1	Realización de una Mañana Deportiva para todos colaboradores	Camisetas	160	\$ 4,00	\$ 640,00	
			Agua sin gas	160	\$ 0,30	\$ 48,00	
			5 tablas Bocadoitos Floralp	160	\$ 3,00	\$ 480,00	Conseguir bocadoitos Floralp para brindar a los participantes
			Balones	8	\$ 2,00	\$ 16,00	
			Antorcha	2	\$ 4,00	\$ 8,00	
			Medallas para el equipo campeón	10	\$ 14,00	\$ 140,00	
	4.2	Capacitaciones que cubren necesidades comunicacionales	Estación de bebidas (Agua + café + azúcar)	5	\$ 25,00	\$ 125,00	Precio por persona por X capacitaciones
	4.3	Desayunos corporativos para compartir avances con la misión	Servicio de catering	10	\$ 12,00	\$ 120,00	Precio por persona. Es desayuno sólo para directivos.
	4.4	Celebración de la Navidad "Somos Equipo, Somos Floralp" con todos los colaboradores	Servicio de catering	500	\$ 10,00	\$ 5.000,00	Incluyen los familiares de los colaboradores
			Alquiler de lugar	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	
Impresión de tarjetas navidad			200	\$ 0,60	\$ 120,00		

	N°	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
OBJETIVO 4	4.5	Entrega de premios a la excelencia que reconocen los logros de equipos destacados	Por trofeo	3	\$ 29,00	\$ 87,00	Trofeo para los equipos ganadores
			Por medallas	30	\$ 14,00	\$ 420,00	Medallas de oro, plata, bronce para los miembros de los 3 equipos ganadores
			Por pódium	1	\$ 250,00	\$ 250,00	Para colocar los trofeos.
	4.6	Entrega de Tarjetas "Reconozco tu excelencia" que reconocen el trabajo de calidad y excelencia	Por impresión de tarjetas	3000	\$ 0,35	\$ 1.050,00	Tarjetas que se pueden dar a diario por cualquier colaborador.
	4.7	Intercambios "Floralp" de aprendizaje sobre otros departamentos	Bitácora visual sobre experiencias	0	\$ -	\$ -	La elaboración de la bitácora visual forma parte del trabajo del Comunicador
	4.8	Coffee Break participativo "En sus marcas, listos, fuera" para reforzar conocimientos de la empresa	Por Coffee break con estación de bebidas calientes y bocaditos	160	\$ 5,00	\$ 800,00	Precio por persona. Pedir donación de bocaditos Floralp
Por impresión diploma			50	\$ 1,00	\$ 50	Diplomas solo a miembros del equipo ganador.	
OBJETIVO 5	5.1	Desarrollo e implementación del Evento Olimpiadas Floralp "Somos Equipo, Somos Floralp"	Por alquiler lugar	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	
			Por contratación empresa para decoración y equipamiento del lugar	1	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	
			Por video	1	\$ 200,00	\$ 200	
			Sistema de audio y sonido		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	

	N°	ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN	
OBJETIVO 5	5.2	Diseño e implementación de roll ups sobre la base del lanzamiento de la estrategia del año	Por roll up	12	\$ 70,00	\$ 840,00	Para colocar en diferentes sitios de la empresa donde exista mayor tráfico.	
	5.3	Desarrollo e implementación de materiales promocionales para la campaña "Somos Equipo, Somos Floralp", mediante un kit completo con pasaporte	Por pasaporte Floralp	200	\$ 1,50	\$ 300,00		
			Por camiseta	200	\$ 5,00	\$ 1000,00		
			Por bandera	200	\$ 0,75	\$ 150,00		
			Por invitación	200	\$ 0,50	\$ 100,00		
	5.4	Publicación de retos durante el desarrollo de la campaña e interacción de los participantes en Facebook	Por banner	15	\$ 65,00	\$ 975,00		
	5.5	Elaboración de un video con imágenes de la campaña "Somos Floralp, Somos Calidad" como actividad de recordación	Por video con imágenes	1	\$ -	\$ -	La elaboración del video forma parte del trabajo del Comunicador	
	SUBTOTAL					\$ 53.606,00		
	IVA 12%					\$ 6.432,72		
	IMPREVISTOS 10%					\$ 5.360,60		
GASTOS ADMINISTRATIVOS 13%					\$ 6.968,78			
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 72.368,10			

5.6.5. Matriz de evaluación

Tabla 8: Matriz de evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1. Centralizar la comunicación interna por medio de la creación de un departamento de comunicación en el período de un mes y medio.	Informativo	Básico	1.1 Creación del departamento de Comunicación con un profesional del área	Evaluación del desempeño	Medir el desempeño del Comunicador de acuerdo al perfil
			1.2 Elaboración del Manual de Comunicación Interna	Seguimiento	Fecha de entrega propuesta / fecha de entrega real
			1.3 Difusión de políticas y proceso de Comunicación Interna a través de una presentación y mensajes en los diferentes medios	Encuesta de difusión	# de presentaciones impartidas por área/ total de áreas de empresa
2. Difundir la identidad visual y ambiental de acuerdo a la filosofía actual de la empresa Floralp en el lapso de dos meses.	Informativo	Básico	2.1 Implementación de la Identidad Visual actual (logotipo)	Conteo	# de material de identidad visual implementada / # de espacios que requieren identidad visual
			2.2 Colocación de rótulos sobre la Filosofía Corporativa	Conteo	# de rótulos implementados/ # de espacios que requieren rótulos
			2.3 Entrega de cuaderno + esfero que contienen Filosofía Corporativa y logotipo Floralp	Medición de producción	# de cuadernos+esferos entregados/ total de cuadernos+esferos producidos
			2.4 Publicación de filosofía corporativa en fondos de pantalla	Conteo	# de fondos de pantalla subidos a la red / # de funcionarios con computadora

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
3. Mejorar la comunicación interna a todo nivel jerárquico a través del fortalecimiento de los canales o espacios de comunicación en el período de un año.	Informativo Motivacional	Básico Intermedio	3.1 Realización del Reto Buzón a través del buzón de sugerencias ubicado junto a cartelera	Conteo	# de acciones de mejora / total de sugerencias y comentarios recibidos
			3.2 Rediseño de cartelera y colocación de comunicados organizacionales de manera organizada	Encuesta de medición	# de personas que se informaron por cartelera / # total de colaboradores
			3.3 Creación de Revista Interna y su entrega a todos los colaboradores	Encuesta de medición	# de lectores interesados / # total de revistas entregadas a colaboradores
			3.4 Implementación del programa "Tú eres parte del mejor equipo" y entrega del manual de inducción	Encuesta de evaluación	# de personas que aprendieron / total de participantes
			3.5 Dinamismo en la reunión de los 5 minutos a través del involucramiento de los colaboradores	Observación	# de colaboradores que interactúan en la reunión / total de asistentes a la reunión
			3.6 Establecimiento de reuniones operacionales para revisar avances a través de tableros	Seguimiento	# de reuniones operacionales exitosas / total de reuniones puestas en marcha
			3.7 Implementación del Newsletter vía correo electrónico	Encuesta de medición de lectores	# de lectores interesados en el Newsletter / # Newsletter emitidos
			3.8 Creación de un grupo privado en Facebook	Seguimiento	# de interacciones (shares, likes comments) en la cuenta por mes / # de interacciones

			3.9 Implementación del modelo de Retroalimentación o Feedback	Encuestas de evaluación	# de colaboradores que comprenden y utilizan Feedback / total colaboradores
			3.10 Implementación del modelo de Entrenamiento o Coaching	Encuestas de evaluación	# de colaboradores que comprenden y utilizan Coaching / total de colaboradores
			3.11 Visita del Gerente General a las diferentes áreas Floralp	Conteo	# de áreas visitadas / # de áreas totales
OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
4. Fomentar la participación, reconocimiento e integración de todos los miembros de la empresa sin importar su nivel jerárquico durante todo el año.	Motivacional	Intermedio	4.1 Realización de una Mañana Deportiva para todos los colaboradores	Encuesta de satisfacción	# de participantes satisfechos / total de participantes en la mañana deportiva
			4.2 Capacitaciones que cubren necesidades comunicacionales	Seguimiento	# de participantes capacitados / total de capacitaciones propuestas
			4.3 Desayunos corporativos para compartir avances con la misión	Seguimiento	# de asistentes a los desayunos / total de invitados a los desayunos
			4.4 Celebración de la Navidad "Somos Equipo, Somos Floralp" con todos los colaboradores	Encuesta de satisfacción	# de colaboradores satisfechos / total de colaboradores que participan de la Navidad
			4.5 Entrega de premios a la excelencia que reconocen los logros de equipos destacados	Evaluación	# equipos que cumplen los requisitos para el premio / total de equipos inscritos
			4.6 Entrega de Tarjetas "Reconozco tu excelencia" que reconocen el trabajo de calidad y excelencia	Seguimiento	# de tarjetas entregadas por mes / total de colaboradores

			4.7 Intercambios “Floralp” de aprendizaje sobre otros departamentos	Encuesta de medición de aprendizaje	# de aprendizajes obtenidos por colaborador / total aprendizajes impartidos por área
			4.8 Coffee Break participativo “En sus marcas, listos, fuera” para reforzar conocimientos de la empresa	Seguimiento	# de participantes en el Coffee Break / total de participantes invitados
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
5. Generar una cultura de sentido de pertenencia para los colaboradores Floralp a través de actividades que estén relacionadas con el proyecto empresarial durante todo el año.	Persuasivo	Avanzado	5.1 Desarrollo e implementación del Evento Olimpiadas Floralp “Somos Equipo, Somos Floralp”	Encuesta de motivación	# de colaboradores motivados por el evento / total de colaboradores que asistieron al evento
			5.2 Diseño e implementación de roll ups sobre la base del lanzamiento de la estrategia del año	Conteo	# de material gráfico implementado / # de espacios que requieren materiales gráficos
			5.3 Desarrollo e implementación de materiales promocionales para la campaña “Somos Equipo, Somos Floralp”, mediante un kit completo con pasaporte	Medición de producción	# de promocionales entregados / total de promocionales producidos
			5.4 Publicación de retos durante el desarrollo de la campaña e interacción de los participantes en Facebook	Medición de participación	# de colaboradores comprometidos en la campaña / total de colaboradores que participan en la campaña
			5.5 Elaboración de un video con imágenes de la campaña “Somos Floralp, Somos Calidad” como actividad de recordación	Encuesta de motivación	# de colaboradores motivados al mirar el video / total de colaboradores que vieron el video

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Según la revisión y análisis de la teoría, la gestión de la comunicación interna es fundamental para mejorar el sentido de pertenencia de los miembros de una organización a través del desarrollo de medios y/o actividades comunicativas que mantengan integrados, motivados e informados a todos los miembros de la organización con el fin de contribuir y exceder con el logro de los objetivos empresariales, generando procesos de cambio y mejora continua en el rendimiento laboral.
- De acuerdo al análisis del marco teórico se puede determinar que la cultura corporativa sí influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores porque si ellos la perciben de manera positiva y quieren pertenecer a ella, esto se refleja en su rendimiento laboral y su compromiso, al compartir las mismas creencias, costumbres, valores y comportamientos que la empresa requiere de ellos.
- Sobre la base del análisis teórico se concluye que la identidad corporativa influye en el sentido de pertenencia. No sirve de nada crear una identidad corporativa si los colaboradores no se sienten identificados con ésta. La identidad que cada colaborador desarrolla con la empresa hace que se sienta que pertenece a ella y además puede adoptar la cultura de la empresa como suya.
- En la actualidad Floralp no cuenta con un departamento de comunicación y las actividades de esta área son manejadas por Marketing y Recursos Humanos, lo que imposibilita que se mantenga una estructura organizada y enfocada únicamente en aspectos comunicacionales que son de interés para la empresa.

- El proceso de investigación ayuda a determinar la necesidad de una comunicación interna para Floralp de una manera estructurada y planificada. En efecto, no solo se debe enfocar en difundir información sino también gestionar herramientas y/o actividades comunicacionales efectivas, dirigidas a fidelizar a los miembros de la empresa con el proyecto empresarial, construyendo una cultura e identidad sólidas.
- En su mayoría, la empresa cuenta con herramientas tradicionales de carácter informativo, de gestión poco efectiva porque el mensaje no siempre llega a todos los niveles jerárquicos y/o a tiempo.
- Se evidencia necesidades de comunicación en los aspectos de relaciones laborales, reconocimiento, identidad, desarrollo y crecimiento profesional, para elevar el sentido de pertenencia de los colaboradores y su motivación.

6.2. Recomendaciones

- Es importante valorar a la comunicación como un elemento estratégico dentro de las organizaciones porque los colaboradores desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso.
- Es recomendable gestionar una cultura fuerte, porque de esta manera los colaboradores están más comprometidos con la empresa y buscan cumplir con la misión y la visión.
- Establecer actividades de comunicación ascendente, descendente y horizontal que inciten a la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y en definitiva el involucramiento de los colaboradores con su trabajo y en consecuencia con Floralp, logrando una comunicación bidireccional y efectiva.

- Actualizar la identidad corporativa de la empresa para que los colaboradores se sientan identificados con ella.
- Optimizar los medios de comunicación interna para que lleguen a todo nivel jerárquico.
- Contratar a un Comunicador Corporativo especializado para que lleve a cabo la propuesta de comunicación y sea quien propicie el cambio dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona – España: UOC.
- Aktouf, O. (2012). *El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. AD-minister, 1. Recuperado el 30 de marzo de 2015 desde: http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673/599#.VRpTxfmG_uQ
- Álvarez Nobell, A. (2011) *Medición y Evaluación en Comunicación*. Revista Comunicar, 2. Recuperado el 22 de febrero de 2015 desde: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires – Argentina: La Crujía.
- Ariza, B. (2014). *Feedback SCI: menos quejas y más comunicación*. Recuperado el 30 de abril de 2015 desde: <http://filocoaching.com/feedback-sci-menos-quejas-mas-comunicacion/>
- Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Tesis de licenciatura en Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Murcia: España.
- Bustínduy Cruz, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona – España: UOC.
- Cabanas, C. Carazo J. y Vilanova N. (2010). *III Estudio sobre la Comunicación Interna en España*. Madrid – España: LID Editorial.
- Cabanas, C. y Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid – España: LID Editorial.

- Cadena Lozano, J y Pozo Gaete, S. (2011) *Producción y comercialización de queso amasado en la ciudad de Quito*. Tesis para obtener el título de Ingeniería Comercial con mención en Negocios Internacionales. Universidad de las Américas, Ecuador.
- Camacho Barbosa, A. y Katime Arroyave, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*. Tesis de licenciatura en Comunicación Social y Periodismo. Universidad Sergio Arboleda, Santa Marta.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D Capacitación y Desarrollo, 13. Recuperado el 21 de febrero de 2015 desde: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen*. Málaga – España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carazo Muriel, J. (2010). *Premios de comunicación interna 2010*. Revista de comunicación, 17. Recuperado el 31 de marzo de 2015 desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3548403>
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla-España: Creative Commons.
- CIL (Centro de la Industria Láctea), (s.f.). *Historia del CIL*. Recuperado el 08 de marzo de 2015 desde: http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=24
- Corina Combes, L. (2007). *Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo*. Recuperado el 22 de abril de 2015 desde: <http://es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA#scribd>
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid – España: Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2009). *El DIRCOM hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Madrid - España: Costa Punto Com Editor

- Chabaud Pous, G. (2007) *Cultura organizacional e identidad*. Hospitalidad ESDAI, (11).
- Chávez, N. (1998). *La Imagen Corporativa*. Barcelona – España: Editorial Gili.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F. - México: McGraw-Hill.
- Dalton, M. Hoyle, D. y Watts, M. (2012). *Relaciones Humanas*. México D.F. - México: Cengage Learning.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Sudamericana.
- Diario El Telégrafo. (2014). *La industria lechera busca generar mayor valor agregado*. Recuperado el 07 de abril de 2015 desde: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-lechera-busca-generar-mayor-valor-agregado.html>
- Diario La Hora, (2013). *Floralp aumenta su producción*. Recuperado el 10 de enero de 2015 desde: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101749307/-1/home/goRegional/Cotopaxi>
- Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*. Estudio estadístico de la consultora Euromonitor Internacional: Passport.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Figueroa, R. (2013) *Introducción a las teorías de la comunicación*. México: Pearson.
- Fitz-Enz, J. (2005) *The 8 Practices of Exceptional Companies: How to great organizations make the most of their Human Assets*. Nueva York – Estados Unidos: AMACOM.
- Floralp (2015) *Manual de Identidad*. Quito – Ecuador: Floralp.
- Floralp (s.f.) *Archivos empresariales*. Quito – Ecuador.
- Formanchuk, A. (2006). *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa*. Revista Razón y Palabra, 11, (49). Recuperado el 21 de febrero de 2015 desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520713024>

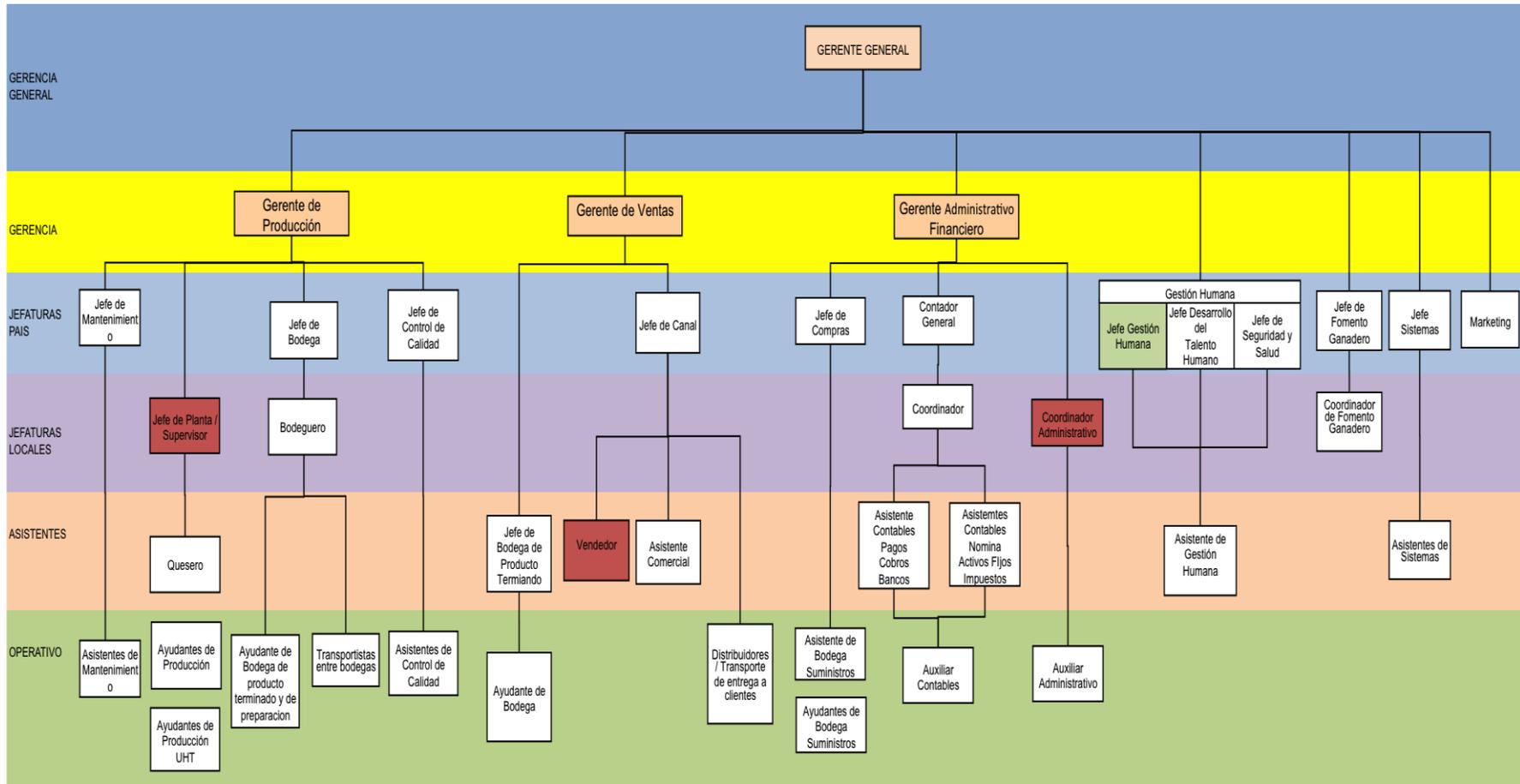
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0*. Buenos Aires – Argentina. Formanchuk & Asociados
- Formanchuk, A. (2015). “Cómo lograr que la comunicación interna genere sentido de pertenencia” Tomado el 1 junio de 2015 de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-sentido-de-pertenencia/>
- Galván Díaz, M. (2005). *Proceso básico de la leche y el queso*. Revista Digital Universitaria, 6 (9). Recuperado el 08 de abril de 2015 desde: http://www.revista.unam.mx/vol.6/num9/art87/sep_art87.pdf
- Gaytán, O. (2013). *Factores motivacionales que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la purificadora de agua de la Roca S.A.* Tesis de licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional. Universidad Rafael Landívar: Guatemala.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México D.F. – México: McGraw-Hill
- Hernández, G. y Cendejas, G. (2006). *Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI*. Revista Razón y Palabra, 52. Recuperado el 06 de mayo de 2014 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>
- INEN. (2013). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2013*. Recuperado el 6 de abril de 2015 desde: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jurado, A. (2014). *Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas*. Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional. Universidad Rafael Landívar: Guatemala.
- Kotter, J. (1995). *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Madrid – España: Díaz de Santos.

- Leinwand, P. y Mainardi, C. (2015). *Tres elementos para tener una identidad corporativa fuerte*. Harvard Business School Publishing Corp. Recuperado el 20 de marzo de 2015 desde: <http://www.dineroenimagen.com/2015-01-02/48676>
- Ley de Compañías, Quito, Ecuador, 5 de noviembre de 1999
- Limón Peña, M. (2008). *Imagen Corporativa: Estrategia organizacional de comunicación global*. México: Trillas.
- Mattelart A. y M. (2003). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona – España: Paidós.
- Méndez, C. (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá – Colombia: McGraw-Hill
- Ministerio de Industrias. (2014). *Consumo del lácteo y sus derivados*. Recuperado el 6 de abril desde: <http://www.industrias.gob.ec/>
- Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México D.F. – México: McGraw-Hill.
- Olmo, H. (2012). *La Comunicación Interna en CAPSA como facilitador del negocio*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 25 (267). Recuperado el 15 de abril de 2015 desde: <http://www.wke.es/premioscapitalhumano.es/pdf/capsa.pdf>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid – España: Dykinson.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2012). *Las nuevas tendencias en comunicación*. España: Editorial ESIC.
- Purtschert Hollestein. (2014). *No he dormido, he vivido*. Quito – Ecuador: JLB Azuca
- Real Academia de la Lengua Española (s.f.). *Diccionario*. Recuperado el 13 de abril de 2015 desde: www.rae.com
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008) *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires - Argentina: La Crujía.

- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson – Prentice Hall.
- Rosales, A. y Moreno F. P. y R. (2009) *Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa*. Revista Good Conscience, 4 (2). Recuperado el 16 de febrero desde: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20229-242.pdf>
- Sánchez, P. (2010) *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid – España: Editex.
- Sanz de la Tajada, (1994) *Integración de la Identidad a la Imagen de la Empresa*. Madrid – España: Prentice-Hall.
- Scheinsohn, D. (2009) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2011) *Comunicación estratégica*. Chile: Taurus.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid – España: Prentice-Hall.
- Van Riel, C. (2003). *Tres formas importantes de comunicación corporativa*. Revista Razón y Palabra, 34. Recuperado el 18 de febrero de 2015 desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid – España: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid – España: Pirámide.
- Wolton, D. (2013). *Informar no es comunicar*. Barcelona – España: Gedisa.
- Xifra, J. Y Lalazuela, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid – España: PEARSON.
- Zapata, L. (2011). *Comunicación integral*. Revista Imagen y Comunicación, 23. Recuperado el 10 de enero de 2015 desde <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N23.pdf>
- Zorrilla, S. Torres, M. y Cervo, A. (1997). *Metodología de la Investigación*. México D.F – México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama estructural



Anexo 2: Ficha técnica de las encuestas

FICHA TÉCNICA ENCUESTA		
Nombre	Sentido de pertenencia	
Autor	Maira Montalvo	
Objetivo	Analizar el sentido de pertenencia	
Forma de aplicación	Encuesta autodirigida	
Participantes	166 colaboradores a excepción del gerente general	
Tiempo de resolución	10 - 15 minutos aproximadamente	
Número de ítems	7 preguntas: 5 cerradas y 2 abiertas	
Qué mide (indicadores)	Factores de identidad: Grado de conocimiento o identificación que tienen los colaboradores con la identidad de la empresa (políticas, misión, visión, valores, objetivos, productos...)	
	Factores relacionales: Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican con sus compañeros, jefes y subalternos. Incluye el tema de reconocimiento.	
	Factores de crecimiento: Se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. (Desarrollo, capacitación, conocimiento de funciones).	
	Factores de comunicación: Se refiere a la percepción y gestión de la comunicación interna.	
Dimensión o componente	Factores de identidad: 1.1 - 1.3	
	Factores relacionales: 1.4 - 1.13	
	Factores de crecimiento: 1.14 - 1.16	
	Factores de comunicación: 1.17 - 1.21 y 2 – 7	
Escala de valoración o escala aditiva	En las preguntas del numeral uno se utilizó una escala tipo Likert que constan de cuatro opciones de respuestas variadas o categorías, con la siguiente valoración y simbología para su interpretación:	
	4 Mucho	4 Siempre
	3 Bastante	3 Casi siempre
	2 Poco	2 Pocas veces
	1 Nada	1 Nunca
Juicio de expertos	María José Enríquez - Directora de la carrera de RRPP	
	Susana Matheus - Jefe de Gestión Humana en Floralp	
	Polo García – CCSD Nestlé	

Anexo 3: Desarrollo de ítems de la encuesta

INVESTIGACIÓN SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA				
VARIABLE	DIMENSIÓN / COMPONENTE	DEFINICIÓN / INDICADORES	ÍTEMS	OBJETIVO
Sentido de pertenencia	Factores de identidad	Grado de conocimiento o identificación que tienen los colaboradores con la identidad de la empresa (políticas, misión, visión, valores, objetivos, productos...)	¿En qué medida conoce los siguientes aspectos de la empresa? Historia de la Empresa, Misión, Visión, Valores, Objetivos de la empresa, Política de Calidad e Inocuidad, Beneficios que le otorga la empresa.	Determinar el nivel identificación y/o conocimiento de los colaboradores sobre Floralp.
			4 Mucho	
			3 Bastante	
			2 Poco	
			1 Nada	
			¿Entiende cómo los productos que realiza Floralp generan experiencias de calidad en el consumidor?	
			Mismas respuestas que el ítem anterior	
			¿Conoce a profundidad los productos que realiza Floralp?	
	Mismas respuestas que el ítem anterior			
	Factores relacionales	Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican con sus jefes y compañeros. Incluye el tema de reconocimiento.	¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado?	
4 Siempre				
3 Casi siempre				
2 Pocas veces				
1 Nunca				

VARIABLE	DIMENSIÓN / COMPONENTE	DEFINICIÓN / INDICADORES	ÍTEMS	OBJETIVO
	Factores relacionales	Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican con sus jefes y compañeros. Incluye el tema de reconocimiento.	<p>¿Su jefe le informa de los objetivos que debe lograr y de su aporte a los mismos?</p> <p>4 Siempre</p> <p>3 Casi siempre</p> <p>2 Pocas veces</p> <p>1 Nunca</p> <p>¿Su jefe genera espacios de diálogo dentro del contexto corporativo?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Su jefe se interesa por conocer a su equipo de trabajo?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Su jefe promueve y es receptivo a sus observaciones y propuestas?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Su jefe garantiza la aplicación consistente, justa, de manera ética y sin excepciones personales de las políticas de la empresa?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Su jefe es coherente en lo que dice y lo que hace?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Su jefe se involucra directamente en el trabajo, sabe lo que hace y lo apoya?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p>	Identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional sobre la base del nivel de relación laboral, el reconocimiento y el crecimiento profesional (elementos que inciden en el sentido de pertenencia).

VARIABLE	DIMENSIÓN / COMPONENTE	DEFINICIÓN / INDICADORES	ÍTEMS	OBJETIVO			
	Factores relacionales	Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican en su área de trabajo. Incluye el tema de reconocimiento.	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área para aportar así al cumplimiento de objetivos?	Identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional sobre la base del nivel de relación laboral, el reconocimiento y el crecimiento profesional (elementos que inciden en el sentido de pertenencia).			
			4 Siempre				
			3 Casi siempre				
			2 Pocas veces				
			1 Nunca				
			¿Tiene con sus compañeros de área y con los de otras áreas buena actitud?				
				Mismas respuestas que el ítem anterior			
	Factores de crecimiento	Se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. (Desarrollo, capacitación, conocimiento de funciones).		¿Sabe cuál es el propósito de su trabajo y cuáles son sus funciones y responsabilidades para cumplirlo?	Identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional sobre la base del nivel de relación laboral, el reconocimiento y el crecimiento profesional (elementos que inciden en el sentido de pertenencia).		
				Mismas respuestas que el ítem anterior			
				¿Ha solicitado a Gestión Humana o a su supervisor alguna capacitación específica para mejorar su desempeño?			
				Mismas respuestas que el ítem anterior			
				¿Aprovecha al máximo la capacitación que recibe y la aplica para mejorar su desempeño en el trabajo?			
				Mismas respuestas que el ítem anterior			
	Factores de comunicación	Se refiere a las herramientas y actividades de comunicación interna		¿Está bien informado sobre la estructura organizativa de la empresa, sabe quién hace qué y a quién debe recurrir en diferentes circunstancias?	Describir el estado actual de la comunicación interna de la empresa, identificando las dificultades, necesidades y/o preferencias de los colaboradores.		
				Mismas respuestas que el ítem anterior			

VARIABLE	DIMENSIÓN / COMPONENTE	DEFINICIÓN / INDICADORES	ÍTEMS	OBJETIVO										
	Factores de comunicación	Se refiere a las herramientas y actividades de comunicación interna	<p>Cuando tiene una sugerencia o reclamo, ¿sabe a dónde acudir y siente que serán tomadas en cuenta?</p> <p>4 Siempre</p> <p>3 Casi siempre</p> <p>2 Pocas veces</p> <p>1 Nunca</p> <p>¿Se interesa por leer la información que se publica en la cartelera?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Se ha informado de las necesidades y los atributos que esperan los usuarios de su trabajo?</p> <p>Mismas respuestas que el ítem anterior</p> <p>¿Con qué áreas de la empresa siente que se le dificulta la comunicación?</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Producción</td> <td><input type="checkbox"/> Ventas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Compras</td> <td><input type="checkbox"/> Gestión Humana</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Mantenimiento</td> <td><input type="checkbox"/> Seguridad y Salud</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Aseguramiento de la Calidad</td> <td><input type="checkbox"/> Tecnología de la Información</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas</td> <td><input type="checkbox"/> Fomento Ganadero</td> </tr> </table> <p>En caso de que exista una dificultad con una o más áreas, ¿Cuál cree que es el principal motivo que genera el problema de comunicación?</p> <p>Pregunta abierta</p>	<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Ventas	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Gestión Humana	<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Seguridad y Salud	<input type="checkbox"/> Aseguramiento de la Calidad	<input type="checkbox"/> Tecnología de la Información	<input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/> Fomento Ganadero	<p>Describir el estado actual de la comunicación interna de la empresa, identificando las dificultades, necesidades y/o preferencias de los colaboradores.</p>
<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Ventas													
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Gestión Humana													
<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Seguridad y Salud													
<input type="checkbox"/> Aseguramiento de la Calidad	<input type="checkbox"/> Tecnología de la Información													
<input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/> Fomento Ganadero													

VARIABLE	DIMENSIÓN / COMPONENTE	DEFINICIÓN / INDICADORES	ÍTEMS	OBJETIVO																										
	Factores de comunicación	Se refiere a las herramientas y actividades de comunicación interna	<p>¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa?</p> <table border="1" data-bbox="931 389 1568 735"> <tr> <td>__ Industria láctea</td> <td>__ Nutrición</td> </tr> <tr> <td>__ Capacitaciones</td> <td>__ Recetas</td> </tr> <tr> <td>__ Reconocimientos</td> <td>__ Entretenimiento</td> </tr> <tr> <td>__ Oportunidades laborales internas</td> <td>__ Noticias internas</td> </tr> <tr> <td>__ Lanzamiento de nuevos productos</td> <td>__ Eventos internos</td> </tr> <tr> <td colspan="2">__ Noticias de Floralp en el mercado</td> </tr> <tr> <td colspan="2">__ Otro: ¿Cuál? _____</td> </tr> </table> <p>¿Por qué medios les gustaría recibir información?</p> <table border="1" data-bbox="931 799 1568 1082"> <tr> <td>__ Mail</td> <td>__ Skype</td> </tr> <tr> <td>__ Carteleras</td> <td>__ Redes sociales</td> </tr> <tr> <td>__ Reuniones</td> <td>__ Blogs</td> </tr> <tr> <td>__ Memos</td> <td>__ Boletines</td> </tr> <tr> <td>__ Documentos de gestión en la web</td> <td>__ Revista institucional</td> </tr> <tr> <td colspan="2">__ Otro: ¿Cuál? _____</td> </tr> </table> <p>En caso de estar interesado en recibir información por redes sociales, déjenos sus datos de Facebook y/o Twitter</p> <p>Pregunta abierta</p> <p>Nos interesan sus sugerencias y comentarios, déjenos conocerlos</p> <p>Pregunta abierta</p>	__ Industria láctea	__ Nutrición	__ Capacitaciones	__ Recetas	__ Reconocimientos	__ Entretenimiento	__ Oportunidades laborales internas	__ Noticias internas	__ Lanzamiento de nuevos productos	__ Eventos internos	__ Noticias de Floralp en el mercado		__ Otro: ¿Cuál? _____		__ Mail	__ Skype	__ Carteleras	__ Redes sociales	__ Reuniones	__ Blogs	__ Memos	__ Boletines	__ Documentos de gestión en la web	__ Revista institucional	__ Otro: ¿Cuál? _____		Describir el estado actual de la comunicación interna de la empresa, identificando las dificultades, necesidades y/o preferencias de los colaboradores.
__ Industria láctea	__ Nutrición																													
__ Capacitaciones	__ Recetas																													
__ Reconocimientos	__ Entretenimiento																													
__ Oportunidades laborales internas	__ Noticias internas																													
__ Lanzamiento de nuevos productos	__ Eventos internos																													
__ Noticias de Floralp en el mercado																														
__ Otro: ¿Cuál? _____																														
__ Mail	__ Skype																													
__ Carteleras	__ Redes sociales																													
__ Reuniones	__ Blogs																													
__ Memos	__ Boletines																													
__ Documentos de gestión en la web	__ Revista institucional																													
__ Otro: ¿Cuál? _____																														

Anexo 4: Encuesta

 <small>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</small>	ENCUESTA A COLABORADORES FLORALP	Encuesta N°: _____		
LUGAR DE INVESTIGACIÓN: Floralp Ecuador		Año: 2015		
Instrucciones: - El fin de esta encuesta es desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna de Floralp. - Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas y tiene una duración de 10 - 15 minutos aproximadamente. - Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que se puede responder a una opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.				
I. DATOS INFORMATIVOS:				
Género: _____	Edad: _____	Años de servicio: _____		
Escolaridad: <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria incompleta <input type="checkbox"/> Primaria completa <input type="checkbox"/> Secundaria incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Estudios técnicos <input type="checkbox"/> Estudios profesionales incompletos <input type="checkbox"/> Estudios profesionales completos <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado			
Área: <input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Bodega comercial <input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas <input type="checkbox"/> Gestión Humana <input type="checkbox"/> Fomento ganadero <input type="checkbox"/> Sistemas <input type="checkbox"/> Producción				
II. DESARROLLO DE LA ENCUESTA:				
1. A continuación encontrará una serie de preguntas. Por favor seleccione la opción que usted considere la más adecuada:				
FACTORES DE IDENTIDAD				
PREGUNTAS	Mucho	Bastante	Poco	Nada
	4	3	2	1
1.1 ¿En qué medida conoce los siguientes aspectos de la empresa?				
Historia de la Empresa				
Misión				
Visión				
Valores				
Objetivos de la empresa				
Política de Calidad e Inocuidad				
Beneficios que le otorga la empresa				
1.2 ¿Entiende cómo los productos que realiza Floralp generan experiencias de calidad en el consumidor?				
1.3 ¿Conoce a profundidad los productos que realiza Floralp?				

FACTORES RELACIONALES				
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
	4	3	2	1
1.4 ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado?				
1.5 ¿Su jefe le informa de los objetivos que debe lograr y de su aporte a los mismos?				
1.6 ¿Su jefe genera espacios de diálogo dentro del contexto corporativo?				
1.7 ¿Su jefe se interesa por conocer a su equipo de trabajo?				
1.8 ¿Su jefe promueve y es receptivo a sus observaciones y propuestas?				
1.9 ¿Su jefe garantiza la aplicación consistente, justa, de manera ética y sin excepciones personales de las políticas de la empresa?				
1.10 ¿Su jefe es coherente en lo que dice y lo que hace?				
1.11 ¿Su jefe se involucra directamente en el trabajo, sabe lo que hace y lo apoya?				
1.12 ¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área para aportar así al cumplimiento de objetivos?				
1.13 ¿Tiene con sus compañeros de área y con los de otras áreas buena actitud?				
FACTORES DE CRECIMIENTO				
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
	4	3	2	1
1.14 ¿Sabe cuál es el propósito de su trabajo y cuáles son sus funciones y responsabilidades para cumplirlo?				
1.15 ¿Ha solicitado a Gestión Humana o a su supervisor alguna capacitación específica para mejorar su desempeño?				
1.16 ¿Aprovecha al máximo la capacitación que recibe y la aplica para mejorar su desempeño en el trabajo?				
FACTORES DE COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
	4	3	2	1
1.17 ¿Está bien informado sobre la estructura organizativa de la empresa, sabe quién hace qué y a quién debe recurrir en diferentes circunstancias?				
1.18 Cuando tiene una sugerencia o reclamo, ¿sabe a dónde acudir y siente que serán tomadas en cuenta?				

FACTORES DE COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
	4	3	2	1
1.19 ¿La comunicación interna es transparente y está relacionada con lo que Floralp hace y el sentido del porqué se hacen las cosas?				
1.20 ¿Se interesa por leer la información que se publica en la cartelera?				
1.21 ¿Se ha informado de las necesidades y los atributos que esperan los usuarios de su trabajo?				

2. ¿Con qué áreas de la empresa siente que se le dificulta la comunicación? Puede marcar con una x hasta 3 opciones

- Producción Ventas Seguridad y Salud Aseguramiento de la calidad
 Compras Gestión Humana Mantenimiento Tecnología de la Información
 Contabilidad y Finanzas Fomento Ganadero

3. En caso de que exista una dificultad con una o más áreas, ¿Cuál cree que es el principal motivo que genera el inconveniente de comunicación?

4. ¿Qué tipo de información/actividades le gustaría recibir por parte de la empresa? Marque con una X una o más opciones

- Industria láctea Noticias internas Recetas Noticias de Floralp en el mercado
 Capacitaciones Eventos internos Entretenimiento Lanzamiento de nuevos productos
 Reconocimientos Nutrición Oportunidades laborales internas Otro: ¿Cuál? _____

5. ¿Por qué medios les gustaría recibir información? Marque con una X una o más opciones

- Mail Memos Redes sociales Documentos de gestión en la web
 Boletines Blogs Carteleras Revista institucional
 Reuniones Skype Otro: ¿Cuál? _____

6. En caso de estar interesado en recibir información por redes sociales, déjenos sus datos de Facebook y/o Twitter

* Email Facebook: _____

* Email Twitter: _____

7. Nos interesan sus sugerencias y comentarios, déjenos conocerlos a continuación:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5: Fichas técnicas de las entrevistas

- **Ficha técnica - Gerente General:**

FICHA TÉCNICA	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A GERENTE GENERAL	
Nombre	Necesidades de comunicación interna
Autor	Maira Montalvo
Objetivo:	Analizar el estado actual de la empresa Floralp en cuanto a su comunicación y apertura para realizar un plan comunicacional.
Tiempo de duración	15 a 25 minutos aproximadamente
Número de preguntas	7 preguntas abiertas
Forma de aplicación:	1 entrevista con guía semiestructurada
Población:	Gerente general

- **Ficha técnica: Jefes y gerentes:**

FICHA TÉCNICA	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A JEFES Y GERENTES	
Nombre	Sentido de pertenencia
Autor	Maira Montalvo
Objetivo:	Analizar el sentido de pertenencia
Forma de aplicación:	8 entrevistas con guía semiestructurada
Población:	Jefes y gerentes de las siguientes áreas:
	Compras
	Ventas
	Producción
	Finanzas y Administración
	Gestión Humana
	Mantenimiento
	Fomento Ganadero
	Tecnología de la información
Tiempo	25 - 35 MINUTOS APROX
Número de preguntas	15 preguntas abiertas

Qué mide (indicadores y su definición)	Factores de identidad: Grado de conocimiento o identificación que tienen los colaboradores con la identidad de la empresa (políticas, misión, visión, valores, objetivos, productos...)
	Factores relacionales: Grado en que los colaboradores interactúan y se comunican en su área de trabajo. Incluye el tema de reconocimiento.
	Factores de crecimiento: Se refiere al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. (Desarrollo, capacitación, conocimiento de funciones, liderazgo).
	Factores de comunicación: Se refiere a la percepción y gestión de la comunicación interna.
Reactivos	Factores de comunicación: 1 – 3
	Factores de identidad: 4 – 6, 12
	Factores relacionales: 7 – 9
	Factores de crecimiento: 10 – 11

Anexo 6: Guías semiestructuradas de entrevistas

Guía semiestructurada para Gerente General	
Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa Floralp en cuanto a su comunicación y apertura para realizar un plan comunicacional.	
Entrevistado: _____	Entrevistador: _____
Cargo: _____	Fecha: _____
Preguntas	
1	¿Qué tan importante considera que es la comunicación interna en Floralp?
2	Dentro de este contexto, ¿cuáles cree que son los puntos fuertes y los débiles de Floralp?
3	¿Con qué recursos cuenta la empresa para apoyar en la ejecución de actividades de comunicación interna?
4	¿Para Floralp es importante desarrollar este sentido de propósito con los colaboradores y también que los colaboradores sientan como suya la empresa?
5	En cuanto a la relación que tienen ustedes con los colaboradores ¿cómo consideraría que es la relación entre gerencia y colaboradores?
6	¿Cómo pueden contribuir los colaboradores para el logro de los objetivos?
7	Finalmente me gustaría saber ¿qué es lo que desea usted mejorar en Floralp en cuanto a comunicación interna?

Guía semiestructurada para jefes y gerentes	
Objetivos: Analizar el sentido de pertenencia	
Entrevistado: _____	Entrevistador: _____
Cargo: _____	Fecha: _____
Factores de comunicación:	
1	¿Qué tan importante es para usted la comunicación?
2	¿Cómo se maneja la comunicación en Floralp? ¿Cómo se comunica con su equipo de trabajo o con otras áreas? ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación en la empresa y en su área?
3	¿Cuáles cree usted que son los problemas y/o deficiencias de comunicación en su área?
Factores de identidad:	
4	¿Usted conoce las normas, políticas y valores corporativos? ¿Cree que son aplicados en su área, cree que hay deficiencia, en dónde hay deficiencia?
5	¿Cree que sus subalternos trabajan en función de la misión y visión de la empresa? ¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo? ¿Cree que su gente se siente comprometida para desarrollar su trabajo?
6	¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los colaboradores en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?
Factores relacionales:	
7	¿Cómo calificaría la relación que existe con otras áreas, con su equipo de trabajo? ¿Se los escucha? ¿Hay trabajo en equipo y compañerismo? ¿Se da sugerencias para mejorar comportamientos?
8	Cuando un subalterno ha sobrepasado los objetivos en su trabajo ¿Se lo reconoce y felicita por su logro? ¿Cómo?
9	¿Están bien definidas las responsabilidades y competencias que sus subalternos deben desarrollar para el logro de resultados en su trabajo?
Factores de crecimiento:	
10	A la hora de tomar una decisión, ¿considera la opinión de sus subalternos? ¿Cree que es importante la opinión de ellos? ¿Cuándo la opinión de ellos es importante?
11	En caso de que exista una vacante, ¿consideran como primera alternativa el crecimiento del personal interno?
Factores de identidad:	
12	Finalmente, qué es para usted Floralp

Anexo 7: Consentimiento informado

Entrevistado: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____, con CI # _____, leí o me leyeron las informaciones y pude clarificar mis dudas y hacer preguntas sobre la encuesta de investigación para el trabajo de titulación "Fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional de la empresa FLORALP S.A. Quito – Ibarra para mejorar el sentido de pertenencia de sus públicos internos, por medio de estrategias de comunicación interna."

Doy mi consentimiento, de mi libre voluntad y sin ser presionado-a de ninguna manera, para responder las preguntas:

Sí _____ No _____

Doy mi consentimiento, para autorizar la grabación de la entrevista:

Sí _____ No _____

Firma entrevistado

CI:

Firma entrevistador

CI:

Anexo 8: Lista de Verificación

Lista de verificación			
Objetivo: Analizar la identidad corporativa sobre la base de vectores como la identidad verbal, visual, objetual y ambiental en las localidades y/o archivos de Floralp.			
Fecha: _____		Hora: _____	
Sitio: _____			
Identidad verbal:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Ha sufrido algún cambio el nombre de Floralp en los últimos años? Observar archivos empresariales/ documentos			
Identidad visual:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Ha sufrido algún cambio la identidad visual de Floralp en los últimos años? Observar archivos empresariales/ documentos			
Identidad objetual:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Existe una herramienta que facilite a los vendedores a ofrecer de forma más dinámica los productos al cliente?			
Identidad ambiental:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Los distintos sitios de trabajo están brandeados con mensajes claves que transmiten la filosofía corporativa?			
¿Floralp proporciona a sus colaboradores elementos promocionales que usa en su labor diaria identificados con sus colores corporativos, nombre y logo?			
En todas las localidades, ¿se visibiliza la nueva identidad visual de Floralp?			
¿El lugar cuenta con carteleras claramente estructuradas y actualizadas?			

Anexo 9: Tabla de resultados de la encuesta sobre factores de identidad

FACTORES DE IDENTIDAD					SATISFACCIÓN	
PREGUNTAS	Mucho	Bastante	Poco	Nada	3,30	83%
	4	3	2	1		
1.1 ¿En qué medida conoce los siguientes aspectos de la empresa?						
Historia de la Empresa	88	51	25	2	3,36	84%
	53%	31%	15%	1%		
Misión	72	85	9	0	3,38	84%
	43%	51%	5%	0%		
Visión	62	86	20	0	3,25	81%
	37%	52%	12%	0%		
Valores	99	52	15	0	3,51	88%
	60%	31%	9%	0%		
Objetivos de la empresa	78	71	16	1	3,36	84%
	47%	43%	10%	1%		
Política de Calidad e Inocuidad	40	80	46	0	2,96	74%
	24%	48%	28%	0%		
Beneficios que le otorga la empresa	56	89	21	0	3,21	80%
	34%	54%	13%	0%		
1.2 ¿Entiende cómo los productos que realiza Floralp generan experiencias de calidad en el consumidor?	89	74	2	1	3,51	88%
	54%	45%	1%	1%		
1.3 ¿Conoce a profundidad los productos que realiza Floralp?	63	72	25	5	3,17	79%
	38%	43%	15%	3%		

* La META en satisfacción total es alcanzar por lo menos un 85

Anexo 10: Tabla de resultados de la encuesta sobre factores relacionales

FACTORES RELACIONALES					SATISFACCIÓN	
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca	3,20	80%
	4	3	2	1		
1.4 ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado?	49	75	39	3	3,02	76%
	30%	45%	23%	2%		
1.5 ¿Su jefe le informa de los objetivos que debe lograr y de su aporte a los mismos?	56	73	34	3	3,10	77%
	34%	44%	20%	2%		
1.6 ¿Su jefe genera espacios de diálogo dentro del contexto corporativo?	43	71	49	3	2,93	73%
	26%	43%	30%	2%		
1.7 ¿Su jefe se interesa por conocer a su equipo de trabajo?	62	81	21	2	3,22	81%
	37%	49%	13%	1%		
1.8 ¿Su jefe promueve y es receptivo a sus observaciones y propuestas?	56	73	34	3	3,10	77%
	34%	44%	20%	2%		
1.9 ¿Su jefe garantiza la aplicación consistente, justa, de manera ética y sin excepciones personales de las políticas de la empresa?	54	95	17	0	3,22	81%
	33%	57%	10%	0%		
1.10 ¿Su jefe es coherente en lo que dice y lo que hace?	62	78	21	5	3,19	80%
	37%	47%	13%	3%		
1.11 ¿Su jefe se involucra directamente en el trabajo sabe lo que hago y me apoya?	59	80	22	5	3,16	79%
	36%	48%	13%	3%		
1.12 ¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área para aportar así al cumplimiento de objetivos?	94	69	3	0	3,55	89%
	57%	42%	2%	0%		
1.13 ¿Tiene con sus compañeros de área y con los de otras áreas buena actitud?	95	64	6	1	3,52	88%
	57%	39%	4%	1%		

* La META en satisfacción total es alcanzar por lo menos un 85%

Anexo 11: Tabla de resultados de la encuesta sobre factores de crecimiento

FACTORES DE CRECIMIENTO					SATISFACCIÓN	
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca	3,20	80%
	4	3	2	1		
1.14 ¿Sabe cuál es el propósito de su trabajo y cuáles son sus funciones y responsabilidades para cumplirlo?	104	46	16	0	3,53	88%
	63%	28%	10%	0%		
1.15 ¿Ha solicitado a Gestión Humana o a su supervisor alguna capacitación específica para mejorar su desempeño?	17	74	53	22	2,52	63%
	10%	45%	32%	13%		
1.16 ¿Aprovecha al máximo la capacitación que recibe y la aplica para mejorar su desempeño en el trabajo?	87	66	8	5	3,42	85%
	52%	40%	5%	3%		

Anexo 12: Tabla de resultados de la encuesta factores de comunicación

FACTORES RELACIONALES					SATISFACCIÓN	
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca	3,20	80%
	4	3	2	1		
1.17 ¿Está bien informado sobre la estructura organizativa de la empresa, sabe quién hace qué y a quién debe recurrir en diferentes circunstancias?	63	75	26	2	3,20	80%
	38%	45%	16%	1%		
1.18 Cuando tiene una sugerencia o reclamo, ¿sabe a dónde acudir y siente que serán tomadas en cuenta?	47	78	35	6	3,00	75%
	28%	47%	21%	4%		
1.19 ¿La comunicación interna es transparente y está relacionada con lo que Floralp hace y el sentido del porqué se hacen las cosas?	48	89	24	5	3,08	77%
	29%	54%	14%	3%		
1.20 ¿Se interesa por leer la información que se publica en la cartelera?	80	69	17	0	3,38	84%
	48%	42%	10%	0%		
1.21 ¿Se ha informado de las necesidades y los atributos que esperan los usuarios de su trabajo?	73	78	13	2	3,34	83%
	44%	47%	8%	1%		

* La META en satisfacción total es alcanzar por lo menos un 85%

PREGUNTA 4:		
¿Qué tipo de información/actividades le gustaría recibir por parte de la empresa?		
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Industria láctea	45	8%
Capacitaciones	102	19%
Reconocimientos	46	8%
Noticias internas	40	7%
Eventos internos	26	5%
Nutrición	25	5%
Recetas	32	6%
Entretenimiento	18	3%
Oportunidades laborales internas	70	13%
Noticias de Floralp en el mercado	71	13%
Lanzamiento de nuevos productos	67	12%
Otro	7	1%
TOTAL	549	100%
PREGUNTA 5:		
¿Por qué medios les gustaría recibir información?		
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mail	95	28%
Carteleras	75	22%
Reuniones	74	22%
Blogs	3	1%
Skype	12	4%
Boletines	9	3%
Redes sociales	42	12%
Revista institucional	18	5%
Documentos de gestión en el web	9	3%
Otro	1	0,3%
TOTAL	338	100%
PREGUNTA 6:		
En caso de estar interesado en recibir información por redes sociales, déjenos sus datos de Facebook y/o Twitter		
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Interesados que nos dejaron sus correos	68	41%
No interesados	98	59%
TOTAL	166	100%

Anexo 13: Respuestas pregunta 3

#	COMENTARIOS
1	Falta de comunicación efectiva y organización.
2	En caso de no ser bastante comunicativos o en caso de no llevarlo bien.
3	Falta de comunicación e información.
4	La forma de comunicación no está alineada a los requerimientos de la empresa.
5	Frente a unos resultados negativos falta la comunicación de involucrar a los responsables y dar a conocer a las diferentes áreas de que hay ese problema, afectando a ciertos productos que no se puede realizar, producir o vender.
6	No hay comunicación oportuna de cambios en necesidades de producción,
7	No hay comunicación sobre la base del envío de remanentes por mal sellado del producto y no envío de guías.
8	El nuevo bod. Suministros y reemplazo no se comunica a tiempo y todo se vuelve emergente.
9	Falta organización, planificación y corresponsabilidad de parte de todos.
10	No hacen las cosas a tiempo y eficaz.
11	No ha habido la posibilidad de comunicación.
12	No hay perspectivas claras de crecimiento.
13	No se recibe instrucciones claras y hay desorganización
14	Porque el cliente pide productos y no lo cumplen a tiempo.
15	Falta de retroalimentación efectiva.
16	No avisar cuando hay algún problema o cuando no se sabe toca preguntar e informarle para poder hacer un trabajo bien hecho y bien capacitado y seguro de lo que se hace.
17	Falta de confianza entre compañeros.
18	El personal no presta mayor facilidad para una buena comunicación.
19	La falta de interés y mala comunicación entre compañeros.
20	Falta de confianza entre compañeros.
21	El personal no presta mayor facilidad para una buena comunicación.
22	La falta de interés y mala comunicación entre compañeros.
23	Pienso que a veces lo que uno se dice no está tomado en cuenta.
24	Cuando les decimos ese rato dicen bueno pero al llegar no lo toman en cuenta.
25	No escuchan las necesidades que hay en el área ya que se demoran o les toma mucho tiempo solucionarlas.
26	No se hace caso de lo que se les dice, se cambia de instrucciones a cada momento.
27	Son cerrados no aceptan recomendaciones o sugerencias.
28	No prestan oído a los diferentes casos que pasan en el diario trabajo y personal.
29	Difícil de localizarlos por alguna inquietud.
30	Se debe manejar una comunicación con tino porque piensan que se les ataca; siempre están a la defensiva.
31	Paciencia y poco entendimiento de los usuarios.
32	Difícil entendimiento.
33	La actitud del Xavi cuando solicito documentos de certificados médicos.

34	Los problemas de sistemas el jefe cree que es un asunto personal con él.
35	Tienen mal actitud en la colaboración de pedidos normales o extras de autoservicios, cuando nosotros les ayudamos semanalmente. Ellos piensan que debemos realizar similares funciones que distribución y no hay colaboración por parte de su jefe de bodegas en bodega- distribución
36	En el caso de bodega falta de actitud.
37	La falta de transparencia en los actos que se hace, lo cual genera desconfianza
38	No contestan el teléfono cuando se les llama por emergencia o resolver algún problema.
39	El tiempo, pasan muy ocupados y hacen volver más luego.
40	El poco tiempo de trabajo en la empresa
41	Siempre está ocupado.
42	Todos exigen los trabajos y requerimientos con prioridad para "ya" sin poder evaluar sus necesidades las que podrían incurrir en gastos que luego se los deja de lado cuando no han sido funcionales sus exigencias.
43	La Dra. Siempre está ocupada.
44	No tienen resultados o respuestas mecánicas rápidas.
45	No se les puede localizar a la hora que se los necesita
46	Disponibilidad de tiempo y atención a necesidades.
47	En producción Ibarra existe solo una línea de teléfono y no se puede comunicar.
48	Atrasos en la entrega de mercadería a los clientes y la insatisfacción de parte de ellos.
49	Hacerles esperar demasiado a los clientes porque se les apaga el servidor.
50	Ofrece solucionar problemas pero pasan días y no hay acción
51	Porque se encuentran fuera de la ciudad.
52	No estar relacionado con esta área o no tener ningún tipo de contacto laboral.
53	Por la distancia que existe.
54	El motivo es la distancia, estamos en diferentes ciudades y por eso que no hay comunicación.
55	La distancia en que nos encontramos. No se puede comunicar y tener más acercamientos
56	Por estar en la planta en la cual no existen las oficinas principales y porque las personas encargadas poco llegan a la planta.
57	Estamos muy alejados de las áreas de ventas.
58	La distancia en que esta área está de mi puesto de trabajo
59	La distancia
60	La distancia.
61	La distancia.
62	La distancia.
63	Falta de conocimiento sobre el tema.
64	El mismo trabajo, los diferentes intereses, por un lado se debe producir pero se deja de lado el apoyar a mantener operativos los equipos, mantenimiento debe lograr ambas producir y mantener, observar el momento de disponibilidad por cambios o por falta de información.
65	No ha existido la necesidad de comunicarse con ellos, sin embargo desconozco sobre las personas que están a cargo de estas áreas
66	No hemos podido conocer que funciones tienen.
67	De insumos para los carros: no se sabe con quién hablar directamente, se demora

68	Cuando un producto está mal el cliente reclama y no se sabe a quién preguntar por qué el producto salió así para explicar al cliente porque ellos son nuestro espejo.
69	Falta más personal tecnológico.
70	No se tiene una persona de mantenimiento fija en San Gabriel.
71	Falta de comunicación acerca de los reclamos.
72	Infraestructura
73	Seguridad y salud personal
74	Análisis microbiológicos.

- **Resultados pregunta 3 (categorías)**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Falta de comunicación efectiva	23	28%
Falta de comunicación por la distancia	12	14%
Falta de comunicación por desconocimiento (no saben a quién recurrir ni sus funciones)	5	6%
Actitud	8	10%
Falta de atención a colaboradores	13	16%
No se toman en cuenta las opiniones	7	8%
Falta espacios de comunicación	12	14%
Otros	3	4%
TOTAL	83	100%

Anexo 14: Respuestas pregunta 7

#	COMENTARIOS
1	Funcionaríamos mucho mejor si diéramos valor a lo planificado y la palabra que damos (solo cumpliendo nuestra palabra daríamos un gran paso)
2	Tenemos paciencia
3	En salud preocuparse más de los empleados, preguntar cómo están si tuvieron un accidente para uno sentirse bien y no como si nada pasa
4	Que nos tengan más paciencia porque todos cometemos errores
5	La actitud de las personas ha mejorado pero podría ser mejor sobretodo en ser y pensar más positivamente.
6	Me gustaría que exista una mejor comunicación y entendimiento por parte de supervisores y trabajadores
7	No existe comunicación con los supervisores de trabajador a supervisor y viceversa
8	No hay comunicación entre los supervisores
9	Más comunicación por parte de supervisores y bodegueros
10	Falta comunicación entre compañeros

11	Control interno del trato entre compañeros, formando valores dentro de la empresa para un mejor desenvolvimiento en el trabajo
12	Falta de comunicación
13	Creo que sigue haciendo mucha falta la comunicación y la conciencia de los compañeros
14	Debería haber más comunicación (envasado)
15	No trabajar en equipo, la comunicación es muy importante para salir adelante.
16	Mejorar los procesos de comunicación interna
17	El no conocernos, no comunicarnos y acercarnos como grupo de trabajo que somos, el no darnos la mano ante una dificultad
18	Que se realicen encuentros ocasionales para conocer los avances de la institución (crecimiento)
19	Me interesa mucho sobre el incremento en los últimos años de la empresa. Sigán así creciendo.
20	Como sugerencia sería que cumplamos con las propuestas y se cumplan
21	Que haya concientización de los compañeros al momento de realizar su trabajo
22	Mayor involucramiento del área de Gestión Humana, la parte operativa a perdido interés en mejorar. Muchos realizan el trabajo por cumplir pero no lo hacen eficientemente, hay mucho desperdicio de tiempo
23	Más control en el trabajo
24	Que se haga respetar las normas y reglas con referencia a las asignaciones para todos.
25	Mi sugerencia es revisar que el personal tenga una hora de entrada y salida igual que todos.
26	Cuando hay 2 tipos de UHT de envasar, entren más temprano los maquinistas de la UHT así evitarán que el pasteurizador de la tarde no se quede hasta altas horas de la noche
27	La desigualdad entre empleados no existe iguales oportunidades para todos si hay preferencias en algunos aspectos
28	Que hagan respetar las leyes y reglamentos a todos y que no haya preferencias para nadie
29	Más información y estabilidad en el plan de trabajo "equidad"
30	Sería bueno implementar capacitaciones internas de acuerdo a las áreas de trabajo.
31	Deberían darnos capacitaciones sobre el trabajo en equipo y eliminar el egoísmo entre compañeros de distintas áreas
32	Capacitarnos para no cometer errores
33	Me gustaría recibir charlas sobre: cómo mejorar mi desempeño de trabajo, cómo ser mejor.
34	Me encantaría que se dicten cursos sobre lácteos o algo referente para que nos sirva entre nuestro puesto de trabajo.
35	Las capacitaciones sean más claras y específicas
36	Aumentar el número de capacitaciones
37	Es necesario que las capacitaciones sean para todos, no solo para un grupo determinado
38	Como parte de seguridad y salud sugiero que en las reuniones de los 5 minutos abordemos temas sobre higiene laboral o prevención de enfermedades profesionales.
39	Se ha descuidado mucho el tema de capacitaciones.
40	Para mejorar nuestra calidad y extender nuestros conocimientos como empleados podría haber un intercambio de personal entre distintas plantas.
41	Es una evaluación profunda, me parece interesante y muy efectiva. Sería interesante que

	en las evaluaciones podríamos detectar a personas que puedan desempeñarse cuando la oportunidad se presente en otro cargo. A mí personalmente me gustan las ventas, no he tenido oportunidad de cambiar sé que lo haría bien.
42	Se nos debe capacitar cuando se tiene que realizar nueva actividad que se van creando.
43	Sería bueno retroalimentar en conocimientos a las áreas, desarrollando capacitaciones para poder aplicarlas en el área de trabajo
44	Realizar actividades de integración, ya sea por grupos (toda la planta) o por área.
45	Tener más tiempo de entretenimiento como campeonatos o paseos para así fomentar la unión entre todos y desestresarnos del trabajo.
46	El tiempo de integración con el resto de localidades.
47	Es importante seguir con el tema de acercamientos con el personal y con las acciones necesarias para lograr una armonía organizacional.
48	Solo sugerirles que no dejen de compartir con nosotros los colaboradores alguna actividad, paseos donde podamos compartir juntos
49	Establecer una actitud de reconocimiento al trabajo realizado y normas cumplidas y no solo recibir un "te tocó loco, te tocó"
50	Ser conscientes en lo que hacemos y lo que quieren que hagamos
51	Que todos en esta vida no somos perfectos y que valoren el trabajo que realizamos para luego tomar decisiones.
52	Los uniformes a tiempo y completos
53	Tratar de optimizar al máximo la materia prima o productos elaborados con implementación o adecuación para no desperdiciar.
54	Me gustaría que hubiera recorrido para las personas que viven lejos de nuestro trabajo
55	La ampliación de las área principalmente bodega

- **Resultados pregunta 7 (categorías)**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Agradecimientos	13	18%
Mejorar comunicación/relación	14	20%
Mejor actitud / comportamiento	5	7%
Reforzar el compromiso de colaboradores	4	6%
Equidad en el trabajo	6	8%
Oportunidad de crecimiento (capacitaciones, ascensos)	14	20%
Actividades de integración/acercamiento	5	7%
Reconocimiento	4	6%
Interés en conocer la empresa	2	3%
Otros	4	6%
TOTAL	71	100%

Anexo 15: Entrevista a Gerente General – Floralp

Nombre:	Rodolfo Purstchert
Cargo:	Gerente General
Fecha:	Viernes, 10 julio 2015

1. Rodolfo, ¿qué tan importante es para usted la comunicación dentro de una empresa y específicamente en Floralp?

Desde que trabajamos con papá el tema que él siempre recalcó, a pesar de no haber estudiado más que haber tenido la experiencia de ser queso en Suiza, era el tema de la comunicación. Mantener la comunicación abierta y fluida es vital dentro de una empresa se ven muchos casos que por falta de comunicación las cosas fracasan o surgen malos entendidos, conflictos por falta de comunicación. Cuando no hay comunicación no se entiende al otro ni uno se hace entender.

2. Dentro de este contexto, ¿cuáles cree que son los puntos fuertes y los débiles de Floralp?

Conformen crecen las compañías creo que hay que tener bien claro los caminos de la comunicación, en Floralp hemos tenido que aprender esto, era más fácil cuando éramos menos y la complicaciones eran menores, cuando se crece como tú has visto.

En Floralp tenemos que trabajar un poco más en lo que es la comunicación haciendo o estableciendo bien los canales de comunicación se debe formalizar un poco porque ya es más complejo y es más difícil que funcione perfectamente.

3. Floralp lanzó su nueva imagen el anterior año, ¿qué acciones se han tomado internamente para fortalecer su identidad, buscando la

tradición, su historia, los valores dentro de la empresa para así empoderar a los colaboradores?

Hacia adentro permanentemente hemos usado un poco el material para afuera, porque esto también es un poco inspirador, las propagandas que todavía no las estamos usando al aire en tv o en otros medios pero ya internamente los conocemos. Entonces eso te da un sentido o el mismo efecto que se da en los consumidores. Queremos que los consumidores se identifiquen con la marca y que estén orgullosos de poder presentarla.

El año pasado parte del compromiso con esta nueva marca se hizo una venta en la que se presentó la nueva imagen y el compromiso con los propósitos del Floralp y se firmó un queso gruyer. Hace 3 o 4 semanas cortamos ese queso y repartimos a cada uno de los que estuvieron presentes para que sienta lo que pasa en el queso que esta más de un año.

4. Según lo que usted me dice, ¿para Floralp es importante desarrollar este sentido de propósito con los colaboradores y también que los colaboradores sientan como suya la empresa?

Así es, que sientan como suya, es decir que sientan también el sentido de propósito no solo es estar en la empresa para ganar la plata que se necesita para sostener a su familia y para vivir sino que haga sentido trabajar aquí. Nosotros creemos que el hecho de comerse un buen queso es un buen propósito, el crear un producto que es rico y que es divertido hacerlo, es un trabajo lindo que uno ve un resultado muy tangible, es un producto generoso etc.

5. En cuanto a la relación que tienen ustedes con los colaboradores ¿cómo consideraría que es la relación entre gerencia y colaboradores?

Ha sido muy estrecha porque hemos sido muy sencillos. No mantenemos las distancias, somos exigentes con nosotros mismos y con los otros para hacer

buenas cosas. La gente siente la confianza de venir a conversar conmigo o con cualquiera. Esto es una política de Floralp: de estar genuinamente con las puertas abiertas. La idea es que uno esté abierto también a escuchar y eso se practica en Floralp. Eso es importante porque da la apertura y confianza de expresarte y el compromiso de la persona y es importante la opinión de los colaboradores porque ellos muchas veces conocen más que uno mismo y pueden dar ideas de cómo hacer o hacerlo diferente o mejor.

6. En cuanto al tema de presupuesto, ¿con qué recursos cuenta la empresa para apoyar a las actividades de comunicación interna?

A través de Gestión Humana y del tema de comunicación interna, tenemos es isotool que es una licencia que usamos para la comunicación interna y que estamos consolidando. De alguna manera se dejó colgada. Personalmente sentimos que es una buena herramienta para que la comunicación pueda fluir y llegue a su destino. En este año tenemos una política de restricción del gasto no estamos haciendo mucha comunicación en el sentido de hacer eventos que promocionen la comunicación sino que le queremos más bien consolidar en el día a día en el comunicarnos bien y básicamente todo el tema de crear liderazgo etc., etc.

7. ¿Usted se refiere a tener una comunicación proactiva?

Así es, justamente el tema de siempre de comunicación que a veces falla es entre ventas y producción porque producción cree que los de ventas ofrecen lo que les da la gana, y en cambio los de ventas creen que los de producción no quieren hacer lo que ellos creen que es bueno para vender, y están siempre en eso y es por falta de comunicación. Por ejemplo entre localidades, llegando desde la bodega, pasa el producto y a veces no llega. No saben que han mandado y el otro dice “pero no me han mandado”, y falta que le digan “oye nos faltó esto ten en cuenta” y así pueda avisar al cliente. La comunicación debe ser muy efectiva a ese nivel donde ahí realmente hace la diferencia.

8. En este momento se encuentran en el proceso del sistema de calidad ¿por qué es importante cumplir los requisitos del cliente así como los reglamentarios y estatutarios? Y que los colaboradores sientan a este proceso como suyo. ¿Qué les diría usted a los colaboradores?

Estos sistemas hemos probado y nos dan una ventaja competitiva. Para nosotros es más fácil vender porque tenemos estos sistemas de gestión de calidad. Ahí se verifica que lo que decimos, hacemos. La gente entiende que estos sistemas de gestión le ayudan hacer un proceso controlado y estén conectados.

9. Entonces, ¿es importante que estén conectados el uno con el otro?

La gente entiende más que no es el hecho de hacer o que uno está aquí para poner este ladrillo aquí, sino que con ese ladrillo se va hacer una catedral. Saber que es importante que esté ahí para que no se caiga la catedral después y que vea que tiene conexión con el resto. Eso nosotros hemos trabajado bastante, se ve ese compromiso, hemos tenido dificultades por ejemplo con el personal nuevo que ingresa y hay que tener mucho cuidado en que le induzcas bien, le inicies bien, le hagas seguimiento para que se meta en nuestra cultura de cómo somos. Hemos visto que a veces entra gente que son muy buenos profesionales pero que no cuadran con nuestra forma de ser.

10. ¿Cómo pueden contribuir los colaboradores para el logro de los objetivos?

Parte del sistema de gestión de calidad hay objetivos grandes establecidos básicamente por el directorio de Floralp y esos se van bajando para lograr esos objetivos. Uno de los objetivos es mejorar la rentabilidad. Por ejemplo se le dice al que envasa la leche, cuando está iniciando el proceso, que en vez de sacar 10 fundas vacías saque 2 o bote menos fundas. Esto se va alineando y cumpliendo el objetivo de rentabilidad va bajando.

Cada colaborador tiene un objetivo personal y es como en cascada, yo propongo mis objetivos a mis gerentes y ellos hacia abajo y nos comprometemos a realizar o cumplir los objetivos. Alguien que viene atrasado se compromete a no atrasarse y contribuye a la rentabilidad, o que los pedidos lleguen a tiempo y completos. Los repartidores, bodegueros todos tienen que ver con el proceso y el compromiso contribuye en la gestión de calidad, teniendo objetivos medibles cada seis meses y al final de este año vamos a tener un tablero de comando donde se puede ver todos los indicadores en los avances de cada proceso y de cada persona de acuerdo a los compromisos adquiridos.

11. Finalmente me gustaría saber ¿qué es lo que desea usted mejorar en Floralp en cuanto a comunicación interna?

Para mejorar la comunicación se debe buscar la falla en uno mismo. No delegar la responsabilidad a otro. Piensa primero por qué fallaste y luego vas a encontrar el camino cómo comunicar. Entonces esa es la clave: no buscar la responsabilidad o echar la culpa a otro, o creer que otro no ha hecho bien.

Siempre se debe buscando en qué contribuyo yo en esta comunicación, que sea útil para mí y para el otro porque no solo es para cumplir con algo. Ej. Hubo un queso malo, yo simplemente hago una acción correctiva y ya es problema del patricio y después todo el mundo se olvida y de pronto uno comienza a buscar los culpables. Cuando se debería desde el principio revisar el procedimiento y una gestión de comunicación pero vemos que no la usamos bien, entonces creo que ahí es más bien a nivel de responsabilidad de qué hacer que eso suceda porque está ahí pero muchas veces no hacemos que suceda y eso si es una lucha de todos los días y de todo el tiempo.

Es mejor conversar que abrir una acción correctiva, hay que tenerlo ahí como parte del sistema de gestión pero la comunicación va más allá. El hablar directamente arregla o facilita la comunicación, porque si no se queda en un

documento que muchas veces no logra lo que se quiere, no se alcanza el objetivo para realizar el trabajo. Siempre digo que en vez de mandar un email me llamen, a veces es todo por escrito y se pierde la habilidad de conversar. Para mi es más importante hablar, verle al otro y expresar mi sentimiento porque si no se vuelve muy impersonal y no se llega a comunicar lo que quieres comunicar.

Anexo 16: Entrevistas a gerentes y jefes

- **Entrevista N°1**

Nombre:	Susana Matheus
Cargo:	Jefe de Gestión Humana
Fecha:	Miércoles, 01 julio 2015

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en Floralp? ¿Es importante?

La comunicación no es un área sino una parte que le corresponde a la gerencia general porque es un tema estratégico que es transversal a toda la organización y muy importante. Entonces es la gerencia la que está liderando todo lo que tiene que ver con comunicación. Sin embargo no es el gerente el que ejecuta todas las acciones relacionadas con la comunicación interna.

El gerente dictaminará las estrategias, aprobará y determinará qué es lo que quiere y cómo quiere que se lo comunique. Mas la aplicación de las estrategias que él defina está a cargo de Gestión Humana, que es el área que más está relacionada con los empleados y la que internamente coordina con lo que tiene que ver con la gente.

Actualmente no hemos podido determinar un plan estructurado porque nuestro gerente nuevo que entró en enero estuvo delicado de salud casi dos meses y

recién en marzo él se empezó a vincular con la empresa y no hemos podido realizar el plan que se debe realizar en el período porque es una norma que requiere la ISO 9001 y la ISO 22000.

2. Gestión Humana está relacionada con varias áreas de la empresa, ¿qué es lo que comunican a los colaboradores?

La mayoría de comunicaciones son informativas porque nosotros tenemos que informar a los empleados temas del día a día. Por ejemplo la nueva Ley de Reforma Laboral o que se acerquen para dejar su información para el pago de utilidades. Entonces es una comunicación informativa pero también demandante de requerimientos. Adicionalmente también se trabaja temas como: los resultados de la empresa, el estado de las auditorías, ese tipo de cosas.

3. ¿Por qué medios se les comunica?, tomando en cuenta que no todos los empleados cuentan con la misma herramienta o método para estar comunicado.

A lo que es empleados en general se les comunica por 2 medios específicamente. La una es cartelera pero muchas veces éstas son solo de refuerzo porque no todos tienen la cultura de revisarla. Pero la forma más eficiente que tenemos es en la reunión de los cinco minutos en la que todo el personal se reúne todos los días antes de empezar la jornada.

Para darle estructura a la reunión tratamos de que se cuenten diferentes temas como: seguridad industrial, código de conducta, reglamento de conducta. Además se otros temas para que exista variedad como personajes importantes de la historia. También aprovecha este tiempo para decir cosas que necesito que la gente de las localidades sepa aparte de la cartelera. Entonces ese es un espacio de comunicación efectiva porque están todos.

Actualmente no contamos con buzón de sugerencias porque no nos ha funcionado. Si los colaboradores tienen dudas, pueden acercarse directamente al gerente, jefe o a Gestión Humana. Entonces es una comunicación bien abierta porque hay la apertura para todos los colaboradores.

4. ¿Qué actividades o herramientas de comunicación le gustaría implementar?

Yo pienso que ahora la comunicación tiene un montón de herramientas que la gente tiene acceso. Por ejemplo, el hecho del celular les da a ellos una ventaja. Todos mis empleados tienen celular, eso te lo garantizo. Primero porque ahorita ya casi todos son de la nueva generación y todos como sea tienen su Smartphone. Entonces ellos manejan redes sociales, manejan Twitter, Facebook y les gusta.

Yo creo que implementar comunicación web 2.0 es lo que hay que hacer porque casi el 80% de la gente, desde la generación X tienen a la tecnología y si se propone una comunicación a través de redes sociales seguramente van a querer. Esto es esencial porque permite la comunicación de dos vías y permite a la gente expresar y eso es lo que nosotros queremos.

5. ¿Qué necesidades de comunicación existen en tu área?

No solo me voy a referir a la comunicación que nosotros necesitamos como área sino también a la que damos a toda la gente. Entonces me hace falta una herramienta tecnológica en el tema de mayor acceso a ésta para usar herramientas que facilitan la comunicación. Por ejemplo el levantamiento de las encuestas que se realizaron sobre clima y cultura. Aún me toca que sea impreso y esto complica la comunicación y yo me siento todavía insegura porque tengo el prejuicio que la gente no va a llenar porque ya me pasó una vez cuando les cree un mail a todos los que no tenían correo electrónico.

Yo quisiera que se fomente la cultura de que la parte operativa también revise su correo y las cosas se hagan por ahí. Yo pienso que no es imposible solo es un tema de fomentar esa cultura. Tal vez se deba poner un par de estaciones con las computadoras para que puedan acceder pero creo que es más la cultura de utilizar la tecnología. Me gustaría que los colaboradores utilicen el Facebook en donde ellos puedan usarlo para algo más que solamente ver sino que puedan comentar, que eso genere unidad y compañerismo.

Yo creo que tenemos que ir empezando a cambiar el tema de la cultura de la comunicación. Primero hay que hacerle entender a la gente que la comunicación es de doble vía que no es que la empresa da información y ellos reciben. Falta la cultura de comunicarse, de expresarse, decir lo que piensa u opinar lo que le dicen. Tal vez tienen miedo y no saben cómo generar.

6. ¿Cómo se maneja el tema de reconocimiento? ¿Se reconoce a los colaboradores por sobrepasar los objetivos?

Nosotros tenemos incentivos trimestrales y cuatrimestrales que se entregan en función de los resultados de la empresa. Cuando ésta ha superado lo previsto la diferencia de lo que quedó de lo presupuestado, se reparte entre los empleados en función de su evaluación de desempeño y objetivos. Hemos realizado también otras cosas como incentivos. Por ejemplo celebrar los cumpleaños con un regalo, si hay un tema importante les hacemos un reconocimiento especial. Pero cuando hay algo extraordinario tomamos acciones como desayuno con el gerente. Nosotros consideramos que a la gente hay que incentivarle y premiarle por un trabajo que es fuera de lo normal.

7. ¿Cuál es el grado de integración de los colaboradores?

Siempre se ha hecho temas de deporte, paseos de primero de mayo, siempre estamos haciendo en la navidad reuniones para ellos y sus familias en donde va el gerente con toda la familia y los hijos. Sin embargo, estamos ahorita en

este año 2015 atravesando un período de cambios y económicamente un poco más complicado que los otros lo que nos ha llevado a tomar decisiones más limitadas porque todo esto genera gasto. Entonces ahorita debemos realizar cosas creativas sin generar mayores gastos.

En términos generales la cultura de Floralp es una cultura en transición porque hay mucha gente nueva que trae muchas cosas nuevas y está adaptándose a una empresa ya madura. Eso es a veces un shock. Sin embargo, creo que la misma forma de ser de la empresa ha permitido que la gente se adapte con facilidad. Entonces yo pienso que es una cultura sana, transparente, abierta y ligera.

8. En tu área, ¿cómo calificarías la relación con tu equipo de trabajo?

Internamente no tengo ningún problema. El tema es con el resto de la organización en cuanto a comunicación interna sobre todo cuando la comunicación se complica en las localidades que están lejos. Es más complicado hacer un seguimiento y saber si funciona como quieres que funcione. Por ejemplo tengo un reporte que indica que nadie nunca se atrasa a los cinco minutos y yo no puedo saber si eso es verdad porque yo no estoy ahí para comprobarlo. En la comunicación es igual porque a pesar que les digo como pegar en la cartelera no puedo garantizar que está funcionando como quiero porque me tocaría viajar.

9. En el tema de capacitación y desarrollo, ¿cómo lo manejan?

Depende mucho de las competencias que queramos fortalecer y las prioridades. Las mismas se establecen en la construcción del plan estratégico del año. Por el momento el objetivo primordial es certificar o buscar fortalecer el sistema de gestión. Entonces lo primero que vamos a fortalecer es capacitar a la gente en tema de normas, etc. En cuanto a los temas que siempre se deben dar son: de manufactura y seguridad y salud.

- **Entrevista N°2**

Nombre:	Luis Fernando Orellana
Cargo:	Gerente de Contabilidad y Finanzas
Fecha:	Martes, 7 julio 2015

1. ¿Qué tan importante es para ti la comunicación interna?

Pienso que una empresa que tiene una buena comunicación es una empresa que tiene un nivel de confianza y seguridad en toda su gente. Pienso que las personas que están bien comunicadas tienen un poder ante las demás. Creo que la comunicación es un lenguaje universal que ha trascendido de distintas formas y a distintos niveles. Entonces la comunicación es parte fundamental para una empresa que quiere buscar un desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo. Si no estás comunicado estoy seguro que vas a ir al fracaso.

2. ¿Cómo se lleva la comunicación en tu área?

Dentro de mi área yo necesito comunicación por la complejidad de la compañía. Yo necesito estar retroalimentado por parte de todas las gerencias para transmitir esto al sistema financiero. Nosotros somos una empresa pública porque estamos participando en el mercado de capitales y estamos en la bolsa de valores. Entonces debo saber lo que hace todo el mundo para coordinar lo que es trascendente por escrito y lo que no es en su debido momento.

En la parte financiera se me hace muy difícil. Somos un equipo que tenemos las vías de comunicación como correo electrónico, contacto personal, Skype... En este sentido lo que más tratamos de hacer es comunicación de uno a uno: nos reunimos. Tenemos con toda la tecnología necesaria para hacerlo.

3. ¿Cuáles son las necesidades de tu área en comunicación interna y en general?

Existen cosas puntuales que a veces no se diseminan adecuadamente pero no es que no se comunican. Te voy a dar un ejemplo: hay un daño de alguna máquina en alguna planta, entonces para no desabastecer el mercado debemos trasladar la gente a que trabaje en otra planta. No se piensa que eso involucra recursos financieros porque esa gente que va a reparar tiene que comer, buscar un hospedaje, pagar transporte, etc. Pero si esa gente deja de comunicarse con la parte financiera no va a poder realizar bien su trabajo porque no tiene el dinero que necesita y que involucra el viaje.

Tal vez no es un tema de que producción o ventas no coordinaron conmigo sino que tal vez yo en el comité que tenemos con los gerentes no di la importancia al caso y no comuniqué a la parte operativa para que dispongan de esos recursos. Entonces ahí puede haber una ruptura de comunicación. Esto no siempre pasa pero puede pasar y quizá no se comunicó porque fue un domingo fue algo de emergencia.

Además, los espacios que se dejaron en comunicación se los está retomando. A veces quizá la gente no los aprovecha y eso es algo que se debe reforzar como sugerencia. Tú sabes que nosotros nos reunimos todos los días 5 minutos. Antes teníamos reuniones de una vez a la semana con los grupos. Depende de todos que esto funcione.

4. ¿Sientes que los colaboradores trabajan en función de la estrategia empresarial y se sienten totalmente empoderados?

Creo que todavía no porque estamos en un proceso de replanteamiento de la planeación estratégica. Estamos tomando algunos sistemas, metodologías y procesos que nosotros lamentablemente dejamos caer. Entonces ahí si te aseguro que no porque el nivel jerárquico superior obviamente está trabajando sobre eso al igual que mandos medios pero el resto de la organización no estoy seguro. Al menos en mi área no está claro todo lo que debemos retomar, desconozco en el resto de la organización.

5. ¿Existe interés de los colaboradores para el mejoramiento continuo de esta empresa y sentirse parte de ella?

Yo pienso que si tú quieres un análisis global es 100% que sí. Aunque siempre vas a tener una persona del equipo que se quede y depende del jefe y del equipo para que funcione pero la gente en Floralp es muy comprometida en sacar adelante todo lo que requiere. Aunque como te digo siempre hay una persona a la que se le debe decir que se enfoque y vaya por donde todos estamos caminando.

6. ¿Cómo calificarías la relación que tienen con tu equipo de trabajo y con las demás áreas?

Bueno Floralp se ha caracterizado siempre por tener muy buenas relaciones. Creo que somos personas bien sencillas de manejarnos. No somos complicados. Entonces se podría decir que es excelente.

7. En el tema de relaciones laborales, ¿cuáles serían los comportamientos que resaltarías en tu equipo de trabajo?

Mira somos seres humanos y como tal el relacionarnos no es fácil pero en Floralp el ambiente de trabajo es amigable para que eso suceda. A mí lo que me importa es que exista camaradería y compromiso con el trabajo. En mi área estamos viviendo una etapa de crisis en la cual si se complica un poco más las relaciones interpersonales y eso es pasajero y no es porque las personas no quieran que el trabajo en equipo fluya sino porque tenemos un tema puntual que lo estamos tratando de resolver porque tanto el área de sistemas y de contabilidad estamos chocando porque todavía el programa que compramos no está funcionando como queremos.

8. Cuando alguien ha sobrepasado sus objetivos, ¿Se lo reconoce y/o felicita?

Eso es parte de un sistema de gestión integral que se dejó caer y que ahora lo estamos tratando de reconstruir. Es decir que ahora no hay aunque si lo teníamos antes. Hablemos de una política de reconocimiento público ya sea a través de un aplauso. Por ejemplo tú podías tener una sala con 50 personas y se le paraba a la persona que se iba a reconocer con un aplauso y si había la posibilidad se le daba un bono, una vacación, lo que sea. Esa era la política.

Esto se debería retomar en los sistemas de gestión integral. De hecho en el que teníamos estaban las políticas, los procedimientos, las normas y los instructivos. Una política justamente era el reconocimiento al personal por sobresalir en una actividad diferente a la habitual. No necesariamente podía ser del jefe al subordinado sino dentro del mismo equipo de trabajo o toda la empresa en general.

10. ¿Están bien definidas las responsabilidades y competencias de tu equipo para el logro de resultados?

Sí totalmente, es algo que lo teníamos que revisar pero hace una o dos semanas terminamos de definir todo esto y está bien claro tanto como para la empresa y los colaboradores. Este tema e algo que no se dejó de lado porque nos sirve en el día a día.

11. Cuando existe una vacante en la empresa, ¿se toma primero en cuenta al personal?

Yo pienso que sí. En eso no creo que hay ahora injusticias. Obviamente tanto el interno como el externo tiene que competir pero si se da la oportunidad, se publica, se manda un correo. Se pone en una cartelera y se dice: necesitamos esta persona, por favor participa en este concurso. Entonces yo creo que eso sí es bien transparente.

12. ¿Qué sugerencia darías en el tema de inducción para el crecimiento profesional?

Floralp debería apuntar a tener una escuela de capacitación interna permanente. Lamentablemente no somos tan grandes para que eso sea un proyecto sustentable pero se debería buscar la forma. Siempre tratamos en los cinco minutos de enfocarnos en temas súper importantes para que la gente recuerde el reglamento de seguridad y salud, el reglamento interno, el código de conducta pero en temas ya específicos yo creo que es una buena sugerencia que se re induzca al personal permanentemente.

Creo que es parte de la estrategia hacer una renovación de los valores, entonces sí está bien. Esta re inducción es más importante para los nuevos que para los antiguos porque yo que estoy aquí bastante tiempo creo que ahora vivimos una cultura que tal vez no es la misma. Esa cultura que te hacía sentir como en casa, a mí se me convirtió como trabajo.

Se ha perdido mucho de esa cultura como la sencillez y ese tipo de cosas. Cuando tú creces no solo lo haces en la parte positiva sino también en la negativa y crecen también los problemas y cambias los enfoques. Entonces dejas de dar importancia a lo sencillo, a lo pequeño, a lo natural. Si esto se podría retomar como una cultura organizacional que nos ha diferenciado mucho y que nos ha generado valor y un valor natural. Es decir no necesitamos de un experto caro que venga a decirnos cómo debemos vivir. Antes vivíamos como sentíamos y eso nos hacía sentir súper bien. Creo que la cultura de Floralp ojalá algún rato pueda volver a ser lo que fue antes.

13. Finalmente, ¿qué es para ti Floralp?

Para mi Floralp es mi trabajo y yo al trabajo lo tomo con mucha responsabilidad porque mi familia depende de eso. He tenido momentos espectaculares así como momentos muy duros en Floralp. Estamos viviendo un momento muy

duro por lo que a mí se me ha convertido en un reto personal y profesional. Estoy poniendo el pecho a las balas como debe ser.

Antes tal vez me sentía diferente como mi hogar. Aunque hemos vivido tiempos difíciles que te hacen a veces cambiar tu forma de pensar pero a la final yo siento que estamos yendo de nuevo a eso. Mi compromiso y mi permanencia en Floralp es para que las cosas funcionen bien pero eso es lo que te puedo decir.

- **Entrevista N°3**

Nombre:	Matías Purstchert
Cargo:	Gerente de Producción
Fecha:	Viernes, 19 junio 2015

1. ¿Para ti qué tan importante es la comunicación dentro de la empresa?

Bueno dentro de la empresa la comunicación es muy importante porque hace que todos sepamos lo que está pasando dentro de la empresa y lo que pretende la empresa: a veces temas comerciales, cómo estamos en la empresa es importante saber. Esa comunicación es la que tiene que fluir eficientemente para poder estar enterados básicamente todos y poder jalar todos al mismo ritmo y en el mismo camino.

2. ¿Dentro de tu área que es la producción como te comunicas?

Yo básicamente con mis personas a cargo los medios de comunicación son vía correo cuando son cosas más formales y así tener un respaldo formal para que no haya ningún mal entendido o no haya un típico no me dijiste y cuando son informaciones menos formales ya es mucho más comunicación directa a través de conversaciones. Conversar y establecer comunicación a ese nivel si es un requerimiento especial yo lo coordino con mis jefes de planta a través de

correos electrónicos para que quede la instancia ahí y para evitar confusiones o malos entendidos.

3. ¿Cuáles son las necesidades que tú ves en comunicación que necesitas reforzar en tu área?

La parte más importante de comunicación en el área de producción es hacia el cargo operario. Los jefes si estamos bastante más enterados, tenemos una comunicación más fluida pero hacia abajo siempre se va complicando más porque es muy diferente saber qué comunicar y saber cómo comunicar. Entonces eso es importante, cómo comunicar a la gente en diferente tipos de cosas y decisiones con toda la gente, y que le llegue y la persona que está recibiendo esa información lo entienda eso es lo más complejo. Cuando uno comunica algo el otro tiene que entender lo que comunica, no simplemente oír sino entender de lo que se trata para poder avanzar.

4. ¿Cómo es la comunicación entre las demás áreas siendo que tu área depende de las demás?

Bueno la información es muy parecido a lo que yo manejo dentro de mi área, la información en mi área es cosas formales como pedidos hacia compras, hacia fomento ganadero o hacia otras áreas, son vía correo para tener la instancia y que no se nos olvide básicamente y de ahí el resto de cosas más sencillas si las manejamos a nivel personal como con ventas hay una comunicación muy fuerte porque somos dos áreas bien fuertes y tenemos que comunicarnos mucho y estar muy alineados.

5. ¿Pero que necesitan entender en tu área por ejemplo, crees que están bastante empoderados, que saben hacia dónde va la empresa, su misión, visión es decir el proyecto empresarial?

Yo creo que eso si falta un poco más, es difícil no hemos hecho mucha

comunicación en ese sentido lo que hay que hacer es más comunicación más fuerte en ese sentido y comunicar más a menudo e involucrarles más al área de producción. Creo que son los que menos comunicación reciben porque los medios de comunicación para ellos son diferentes.

Los gerentes o jefes tenemos un correo electrónico, entonces si se manda una cadena de correos nos llega a nosotros y estamos enterados mientras al resto de producción como no tienen correos institucionales no sabes si le llega la información o no le llega. Hemos intentado hacer que tengan un correo y que lean pero eso obviamente es muy difícil entonces habría que ver a través de las carteleras, creo que es una parte que toca fortalecer más a los operarios.

Se ha hecho con ellos una comunicación más personal yo como tal no he hecho porque como te digo porque esa es la parte que si faltaría ver cómo estructurar una manera de hacer esa información porque no es simplemente yo voy después de una reunión a decirle a todo el mundo la misma historia sino ver cómo hacer, cómo instrumentar.

6. ¿Han existido algunos inconvenientes?

Algunas veces han existido inconvenientes en que se mal interpretó algo de un pedido o una fecha o cosas así o comunicación que viene un poco tarde entonces yo creo que eso si hay que ir mejorando pero eso ya es un tema de trabajo un poco personal a veces nos olvidamos las cosas y si te llegó el correo pero por no darle el seguimiento al correo se te escapa pero hemos trabajado mucho más y bueno.

Con ventas es el área con la que más me comunico. Estoy en contacto todo el tiempo y siempre es un correo y si no se entiende el correo entonces nos llamamos y hablamos esas diferencias para tener el mismo criterio porque es importante estar bien comunicados.

7. ¿Cómo es tu relación con las personas que trabajas?

La relación de trabajo que tengo yo es muy buena, yo soy una persona bien sencilla entonces no me complico por muchas cosas entonces tengo una relación bastante cercana. No porque yo sea el gerente de producción soy más que el resto, soy lo mismo y eso es lo que me gusta hacer sentir a la gente. Manejo una relación de compañeros de trabajo, independientemente el rango en el que esté a cargo cada uno.

8. ¿Todos van encaminados hacia un mismo fin?

Yo creo que sí, creo que hay que fortalecer mucho más esto porque a veces si pasa que hay personas que se pierden un poco. Es bien complejo hacerle sentir lo que uno siente al resto. Para los que estamos en los cargos más altos es muy natural sentirnos parte de porque el compromiso es muy grande y mucho más para los que somos parte de la familia porque es propio y es de nosotros. Llevar eso a todo nivel es más complejo. Pero en la planta si se siente eso de que les gusta, son orgullosos de trabajar en Floralp y jalan al mismo lado, hay veces que no sienten pero la mayor parte de veces si se siente ese compañerismo y ese jalar hacia el mismo lugar y estar contentos de lo que se está haciendo.

9. En cuanto a reconocimiento, cómo se reconoce a un colaborador cuando ha sobrepasado los objetivos en tu área

Ahí es un poco más difícil, lo nuestro es un reconocimiento de decirle que las cosas han salido bien, que su trabajo fue bien hecho y que así es bueno. Obviamente con el fin de hacerle sentir que hizo bien pero a veces es medio peligroso. Nos ha pasado que hemos dicho que hacen las cosas bien y comienza a decaer porque es bien complejo el tema de solo decir lo bueno o solo decir lo malo.

También pasa que es una de las dos cosas no. Lo que más pasa es solo decir lo malo, cuando estas mal generalmente vienen y te regañan. Cuando estás bien muchas veces no te dicen nada pero hay que tener un buen equilibrio de las dos porque si solo dices lo bueno nunca se dan cuenta de lo malo pero si solo dices lo malo es frustrante porque dices: y cuando yo hago bien no me dicen nada. La idea ahí que yo tengo es básicamente ir a felicitarles por el buen trabajo y de pronto si es que hay tiempo si es que hay chance de porque hicieron bien el trabajo y terminaron antes pueden ir antes a la casa. Ese tipo de reconocimiento a ese nivel es más un tema informal.

Lo que tenemos aquí es un incentivo que se llama la asignación. Les damos una leche diaria y un queso semanal, esa es una asignación que hace los empleados como reconocimiento a su trabajo. En vez de un incentivo se ha vuelto ahora una cosa que ya es, algo completamente normal y natural. Cuando no hay, entonces ahí hay queja pero ya no se ve la parte de decir: me están dando porque estoy haciendo bien mi trabajo.

Se debería reforzar el porqué. Hemos ido mejorando eso. Los incentivos tienen que ser incentivos no pueden ser todo el tiempo porque nosotros nos acostumbramos rápidamente a tener algo, todos nos dicen que sería bueno tener un incentivo monetario y yo no comparto eso porque de repente tienes más y te acostumbras a gastar más y sigues queriendo más. Entonces tiene que ser una cosa de que cuando hay algo súper bien hecho ahí si un incentivo y cuando haces algo normal no hay un incentivo. Inclusive el %110 por ciento es lo normal.

Lo que merece un incentivo ya son cosas que sobrepasan lo normal porque si no es: te doy porque hiciste bien tu trabajo y eso está bien ya es una felicitación. Pero si hiciste excelente o diste algo más ahí si te puedo incentivar con algo más diferente porque si no es lo que te digo te acostumbras hacer bien tú trabajo y que te den algo más. Porque por lo que me están pagando es hacer el bien el trabajo. Tu sueldo es el 100% del reconocimiento de trabajo.

La idea es hacer siempre el 100%, y eso es una cultura que tenemos que cambiar ya a nivel más macro no solo Floralp sino todo el mundo tenemos que ir cambiando esas cosas. Es difícil a mí también me cuesta porque cuando hago mal me regañan y cuando hago bien a veces no viene nada, pero es algo natural.

10. ¿Crees que están bien definidas las responsabilidades?

Sí están bien definidas hay como definir mejor, en eso estamos trabajando ahorita en definición de puestos de trabajo, de objetivos de trabajo de cada área porque es algo que se dejó, estoy trabajando con los jefes de planta y con Susi también un poco en conjunto.

11. Finalmente, ¿qué es para ti Floralp?

Bueno para mi Floralp es casi todo. Yo crecí con esto, para mí esto es lo que siempre tuve, yo me decidí hacer quesero por el hecho de tener un futuro acá y de haber estado desde chiquito en la planta, son cosas con las que yo crecí. Mi papá trabajaba los fines de semana y yo venía acá. Entonces es casi una forma de vida la que hemos tenido en Floralp, es algo que tenemos como familia y que tenemos que cuidar como familia, es algo más fuerte es más sentimental. Es el legado de mi abuelo es algo que tenemos que cuidarlo y seguirlo legando al resto de gente y de generaciones que vendrán.

• Entrevista N°4

Nombre:	Xavier Barahona
Cargo:	Jefe de sistemas
Fecha:	Viernes, 19 junio 2015

1. ¿Qué tan importante es para ti la comunicación dentro de la empresa?

Es muy importante es esencial es la forma como te transmiten las disposiciones y como uno transmite la información básicamente que es el activo más importante. Crea claro disposiciones claras y resultados claros.

2. Dentro de tu área que si estoy en lo correcto es tecnología de información verdad ¿Cómo se lleva la comunicación tienes tu personas a cargo?

No yo solo tengo un asistente y realmente tengo pocos recursos para manejar como se debería manejar tanto lo que son requerimientos que me hacen llegar los usuarios que son de varios tipos ósea soporte desarrollo, correcciones, mejora, etc. Entonces mi aspecto de soporte es amplio. Yo intenté hacer una herramienta de *help desk* para que vayan introduciendo ahí sus solicitudes e ir midiendo primeramente que áreas me están solicitando, que temas me están solicitando si es hardware, software, soporte, desarrollo, etc. Ir midiendo tiempo de respuestas, pero ha sido un poco complicado introducir a la gente a ese mecanismo. Tengo muchas solicitudes de diversas maneras me llega a través de forma verbal, telefónica, vía Skype, vía correo electrónico y vía *help desk*. Se me hace complicado reunir todo como yo hubiera querido no me da ciertos requerimientos, ir priorizando e ir midiendo tiempo de respuesta.

Y es un tema de orden, también otro tema las líneas verticales de requerimiento a veces no están funcionando tu puedes recibir una disposición que puede ser importante de una línea baja operativa para resolver un problema operativo, que de pronto puede tener un tema más complicado que su jefe debería resolver, entonces las líneas que tengo yo son muy directas a todo nivel y debería haber un canal ósea el jefe del área que canalice cosas importantes lo que es soporte de línea, lo que son cosas importantes debería estar a nivel de jefatura, porque a veces te piden algo que tu atiendes y no ha sido así y vuelve a cambiar. El otro tema lo complicado ha sido la urgencia también para todo mundo es urgente eso ha hecho que se rompa el tema de administrar adecuadamente la mesa de incidentes o requerimientos.

3. ¿Cómo crees que podríamos mejorar la comunicación interna para que los colaboradores sientan a este proceso como suyo y empiecen a utilizarlo?

Primero, políticas que estén claras, que estén socializadas, que estén aceptadas las reglas de juego en cuanto a lo que es soporte. Segundo que el sistema esté más maduro. Otro punto es hacer una inversión en tecnología, en mejorar equipos, en mejorar canales de comunicación como el internet.

También se debe mejorar también las herramientas que utilizamos para comunicarnos, por ejemplo yo estoy intentando poner tecnología digital en las centrales telefónicas con proyectos de estudiantes de universidades. Eso va a permitir que fluya mejor la información. El Skype por ejemplo me quita muchos recursos de anchos de banda y me complica los canales de datos que es a la final con lo que todo el mundo trabaja, porque nuestro sistema está en línea a través del internet. Consume mucho y es un canal de infección de virus. Entonces nos falta políticas de seguridad perimetral, concienciar a la gente en el buen uso de los recursos, si alguien se contagia con un virus y estamos en una red eso va a repercutir.

4. ¿Hay cosas que podrían hacer los usuarios sin necesidad de que acudan a ti?

Claro mucho, por ejemplo manejo de herramientas informáticas como Word Excel... somos muy dependientes del sistema. Además que en este año y medio nos metimos con el sistema al área de producción. La gente de ahí tiene que ahora registrar sus vales de consumo, su entrada en el sistema entonces eso también nos ha costado porque no sabe cómo utilizar. Se olvidan las claves, bloquean las claves, se prestan las claves...

5. ¿Cuáles serían los consejos básicos para que no sucedan estas cosas?

Capacitación, políticas, el tener paciencia de los jefes, dedicar más tiempo para tomarse e indicar las cosas han mejorado muchísimo. Siempre el tema de la tecnología va a ayudar, poner más controles en el sistema para minimizar los errores. En ese camino estamos...

6. ¿En cuanto a la relación que tiene con todas la áreas?

En términos generales es buena, el tema de la urgencia afecta por ejemplo un cheque está facturando en Guayaquil se necesita que se le atienda ya porque tiene el cliente ahí al frente, eso genera un stress, entonces cuando nosotros no le podemos atender ese momento, les genera una incomodidad. Frente a la implementación de este nuevo sistema si ha habido problemas con ciertas áreas, algún momento por ejemplo con producción cuando empezábamos lo fuerte.

Igual este año ha sido complicado con la parte financiera donde más problemas hemos tenido. Entonces siempre esas cositas crean un poco de roces, incomodidades, las urgencias nos matan en realidad. Nos falta mucho formalizar las cosas, lo que se debe hacer dentro de mi área como una norma es que tu tengas un registro del requerimiento detallado (este proceso funciona así, quiero la información que se comporte así, quiero ver esta información en los reportes, quiero estos resultado...) entonces cuando tú tienes un requerimiento a ese nivel tu desarrollas y puedes comparar lo que está hecho con lo que se solicitó.

Se debería dimensionar el efecto que tiene ese requerimiento, esa es otra cosa que también nos ha pasado que a veces un requerimiento de producción o de la parte comercial no hemos visto el efecto de la parte contable o no hemos visto el efecto contable en la parte de producción, o poner un control que resuelva un tema financiero y ver cómo afecta en la parte operativa dentro del proceso.

Nos ha faltado eso, una comunicación entre las áreas: de resolver y tener acuerdos frente a los problemas que se puedan presentar. A la final sistemas es solo apoyo a la áreas, a la final los que resuelven los problemas son los dueños de los procesos. Por ejemplo este año fue complicado al inicio porque empezamos con facturación electrónica, porque se presentan problemas que se tienen que resolver al día a día.

Es la urgencia lo que genera más estrés y desorden y hay ratos que genera soluciones medias parches y eso es malo porque se queda eso ahí te ocupas en otras cosas y después hay que volver nuevamente a pensar. Es un desgaste, es un tema de eficiencia también.

7. ¿Crees que tú y tu asistente sienten que conocen hacia dónde va la empresa?

Si eso está bastante claro, un tema que hemos venido trabajando en la cultura empresarial en el norte donde está yendo la empresa.

8. ¿Las responsabilidades están bien definidas?

Creo que falta definir un tema en cuanto a las funciones y competencias, sistemas es un apoyo. Siento que todavía falta una apropiación de las áreas a su información, a defender sus cosas, y a saber que sistemas es un apoyo para eso. Si tienes bien claro la película sabes lo que quieres y sabes direccionar y solicitar las cosas.

En producción ha sido el camino más arduo por lo que antes no teníamos sistemas de producción entonces la información de esa área es en la que más se ha trabajado, el tema de recetas para revisar y pulir porque es generadora de más información, en la parte contable ellos miran el negocio de una forma pero en realidad los procesos se comportan de otra manera. Entonces tratar de que los perfiles contables, de que los métodos de cálculo en costeo estén bien

definidos, hay temas muy sensibles en productos específicos que aún nos falta afinar dentro de los sistemas para que este bien la parte de producción y los estados financieros y el control del inventario es súper importante.

9. ¿Cuándo han sobrepasado los objetivos se sienten reconocidos?

No tanto, ósea si hay un reconocimiento pero al menos en mi área aún no están conscientes las gerencias de la cantidad de trabajo que se realiza o las responsabilidades con el número de recursos que tenemos. 100 computadores frente a dos personas ya es bastante, las reglas te dicen que debería ser uno máximo por 25 a nivel de soporte. Entonces estamos subvalorados en recursos.

Otro tema es la inversión en la tecnología, inicialmente cuando yo llegue estaban con equipos obsoletos que toca reemplazar y este año si se ha reemplazado los equipos anteriores por nuevos. El tema de tener buenos servidores, una buena estructura informática. Se ha ido concientizando poco a poco pero todavía nos falta. La tecnología es cara, invertir en ella es como el auto, un usado te camina, se va a dañar más frecuentemente, pero cuando compras uno nuevo sabes lo seguro que es y lo fiable que es.

Además Floralp es una empresa familiar entonces todavía los recursos se expanden a la familia también y son como un usuario más entonces esas cosas también generan un poquito más de descontrol y fuga de recursos porque tienes que atender. No solamente es la empresa no solo la parte operativa.

10. Finalmente me gustaría saber qué es Floralp para ti

Floralp para mi es algo muy especial es una empresa que conozco desde muy joven. Hay una relación afectiva, fuerte, Norberto fue mi ex cuñado, entonces yo conozco y vi crecer a la empresa. Hay un tema de mucho cariño de mucha afectividad con la empresa y con los dueños de la empresa y eso también genera mucho compromiso también.

Lo que más está en mi corazón y en mis ganas es apoyar en todo lo que pueda al crecimiento de Floralp porque sé de donde viene porque se su historia, los principios que hay. La empresa es muy especial y muy diferente a otras, entonces comparto con la responsabilidad social que tiene la empresa, con el pensamiento, con la ética, con la moral con la escuela que ha tenido. Para mi trabajar aquí es dar al 110% a los objetivos de Floralp.

- **Entrevista N°5**

Nombre:	Ramiro Santana
Cargo:	Gerente de Ventas
Fecha:	Martes, 7 julio 2015

1. Quisiera empezar preguntándote si para ti es importante la comunicación dentro de una empresa y por qué.

Creo que la comunicación es lo único que nos permite hacernos entender y saber q estamos pensando sobre un tema específicamente de manera similar y sobre todo cuando más importante es cuando se tiene conflictos y eso nos ayuda a buscar soluciones. Creo que el tema de la comunicación es básico en cualquiera organización.

2. ¿Dentro de tu área que es ventas como manejas la comunicación interna?

Nosotros acá tenemos varios espacios de comunicación. El primero, que no necesariamente es solo de mi área porque nosotros de manera especial la aprovechamos, es los 5 minutos cuando iniciamos la mañana donde intentamos no solo hablar de un tema que habla toda la organización como un concepto estándar sino adicional. Lo estamos poniendo cada vez algo más de información respecto a temas de trabajo que sean importantes.

Después normalmente yo busco para comunicarme y para tomar una decisión de algún tema busco aliarme con mis primeras líneas de jefaturas tengo tres jefes uno por canal entonces intento acordar algo con ellos primero y luego posteriormente. Una vez que hemos acordado algo con ellos que implica todo el resto del equipo comercial pues trasladamos por su intermedio a por mí intermedio la comunicación hacia abajo y creo que la comunicación.

3. ¿Y la comunicación entre otros departamentos?

Entre otros departamentos intento centrarla yo con el par responsable de los otros departamentos. Entonces si intentamos buscar una estructura de comunicación para que no haya muchas voces hablando con muchas voces que están repartidas.

4. ¿Tú también manejas la parte de marketing? ¿Cómo lo manejas en cuanto a comunicación interna?

Sí, ahora estoy en con marketing. No hay una estructura formal, lastimosamente hace casi dos años se separó esta área de mi responsabilidad y se intentó estructurar de una nueva manera. Yo tome nuevamente a inicios de este año y estoy reestructurando el proceso.

Lo que sí estoy claro es que el área de marketing tiene que intentar por lo menos mantener comunicación interna de todo lo que hace Floralp, de todo lo que representamos y de todo lo que intentamos buscar en el mercado. Para esto básicamente yo estoy programando en este 2do semestre del año una reunión donde le comentemos a toda la gente qué es lo que estamos haciendo, hacia donde queremos apuntar y como nos aporta la gente para que eso se consiga porque esta es una responsabilidad del área de marketing. El área de marketing lo que hace es enfocar los esfuerzos en función de la información que recibe del mercado. Eso es como lo estoy organizando ahora pero como te digo estoy rehaciendo el proceso para poder hacerlo mejor y más eficiente

5. Con esto, ¿tú quieres comunicar toda la reestructuración que están haciendo ahorita?

No solo es reestructuración sino también nosotros rehicimos la planeación estratégica de Floralp. Tenemos claramente un nuevo objetivo, una misión y una visión ligeramente diferentes, no son conceptualmente cambios drásticos pero sí tienen tintes ligeramente diferentes, entonces yo quiero y espero que la organización interiorice esto que estamos haciendo y sepan que eso se consigue no con un grupo de gente planeando sino se consigue con el 100% de la gente trabajando todos los días.

6. ¿Cuáles serían las necesidades en el área de venta y área de marketing?

Lo primero por donde deberíamos arrancar es por un concepto de reestructurar bien la comunicación, ser comunicadores proactivos, es decir que hay cosas que deberían comunicarse a tiempo que cuando tenemos implicación en otras áreas tenemos... Voy a poner un ejemplo: yo tengo un problema porque perdí un cliente si esa información no está interiorizada a la organización y puede impactar en otra área como en la de producción, si es que no llega a tiempo esa información nos puede generar un problema a largo plazo y ese tipo de cosas nos han venido pasando.

Cuando hay problemas en la producción y me impacta a mí, también me puede llegar la información atrasada. Yo creo que la comunicación proactiva de temas que son muy sensibles y trascendentales en la cadena de valor de la organización, esa tiene que estar súper bien estructurada y ser súper proactiva y eficiente, yo creo que esa es la primera parte.

Segundo si eso ya está claro, cómo vamos a manejar el concepto de comunicación. Lo que me parece que es importante es hacer que la gente nos entienda porque esta cadena de valor es tan importante para la organización y

saber cuál es el impacto hacia fuera. Es decir que todo lo que te estoy hablando no es irle a contar una historia al cliente sino es tener en orden la casa hacia adentro y una vez que este muy en orden comenzar a contarle al cliente.

Pero insisto hay que estructurar un lineamiento claro de comunicación y sobre todo esa comunicación que es importante, porque a veces nos comunicamos por cosas que no tienen valor, pero las que tienen valor no se dicen a tiempo.

7. ¿No ha existido un proceso, la gente no conoce lo que se ha hecho?

Básicamente había un proceso de responsabilidad de la información en cuanto a la importancia. Habíamos clasificado en información: confidencial, comercial... Entonces según eso habían responsables que podían manejar la información hacia adentro y hacia fuera, pero después hubo una reestructuración incluso en el organigrama de la empresa que metió más gente en el medio: entre las gerencias, se crearon un montón de jefaturas y lo que era la parte operativa.

Cuando entraron esas jefaturas, rompimos es concepto de comunicación y esas jefaturas nos llevaron a asumir que la comunicación va a fluir bien de arriba para abajo y de abajo hacia arriba y creo que eso fue un error porque no asegurarnos rehacer el proceso cuando entraron estas jefaturas en el medio.

Entonces yo me confiaba que el jefe va a ser su parte hacia abajo, pero no necesariamente funcionaba y claro también para la gente que estaba más abajo cuando le pusiste un nivel más de responsabilidad que era un jefe habían muchas cosas de él que no llegaban a las gerencias sino que se quedaban en los jefes y eso comenzó a generar una ruptura en la información de arriba hacia abajo de manera consistente. Porque podía haber información pero no con la consistencia que uno quisiera para tomar decisiones. Yo creo que eso fue uno de los problemas más graves y más duros que tendríamos que solventar.

Ahora se estructura pero es bueno tener en cuenta que cuando metes un nivel intermedio en una organización que naturalmente es muy horizontal, puede generar conflictos de interés.

8. ¿Los colaboradores saben sobre el proyecto empresarial, están enterados de a dónde quiere llegar la empresa?

Si están, se ha puesto mucha intención de que la gente este cada vez más clara de lo que estamos haciendo. Yo creo que el empoderamiento no ha sido todavía lo que hemos logrado más si hemos comunicado mucho de diferentes maneras, de diferentes formas. Hemos hecho eventos para comunicar esto. Hemos renovado la parte de comunicación hacia el interior pero no es suficiente nunca esta 100% cubierto, porque a la gente no solamente tienes que contarle sino tiene que vivirlo y es ahí donde está la falla.

9. ¿Por qué dices esto, quizá no hay ese empoderamiento?

Creo que no hay porque cuando hay cambios en la organización, lo que te contaba de la línea de jefaturas, creo que eso generó un montón de rompimientos. Creo que crear esa línea de jefaturas, organizacionalmente era una decisión correcta pero la puesta en marcha no fue la correcta entonces ahí generamos perdida de empoderamiento porque antes esas jefaturas que era gente de abajo no lograron trasladar...

Mmm... te voy a explicar con un ejemplo: si yo tenía un vendedor y a él le quería hacer jefe, cuando estaba de vendedor estaba empoderado y súper claro cuando asumió el rol de jefatura lo que cree es un nivel de comunicación entre las bases y la gerencia porque había un intermedio. Este jefe no logró entender que eso no es fácil para los liderazgos de su jefatura, entonces genere un rompimiento. Este jefe no quiso quedar mal con los de abajo ni con los de arriba y en vez de lograr que los de abajo se empoderaran como él lo estuvo, lo que pasó es que se volvió un jefe controlador, básicamente que no

logro generar empoderamiento en la gente para que ellos también crezcan, ese es el problema.

Creo generamos este nuevo elemento se generó un espacio donde se eliminó el empoderamiento y se puso simplemente una jefatura y esa jefatura no logro hacer lo mismo hacia abajo y no es el error del jefe sino es un error de nosotros que no logramos hacerle entender a el que tiene que generar empoderamiento en su gente. Ahora se reestructuró un poco, hay muchos jefes que se quedaron pero el concepto de trabajo es el que hay que cambiar. Es decir “necesitamos que tu como jefe no seas un jefe dictador, controlador sino un jefe inspirador, de apoyo, que genere resultados a través de la gente.

10. ¿Cómo consideras que es la relación entre pares y subalternos?

Yo creería que la relación hoy por hoy es bastante mejor. Creo que estuvo mal una época donde hubo una separación importante de las gerencias y creo que se dio por una falta de liderazgo. Lo mismo yo como gerente tengo que lograr que este equipo trabaje como un equipo, y no es un tema de seguirle a la gente en el día a día. Es un tema de lograr que la gente vaya sola pero en equipo. Lo que necesitas es un jefe que te inspire tanto que tu creas ciegamente en él y tu camines al lado de él y tu como equipo sientas que los que están alado tuyo sienten lo mismo y eso no estaba pasando.

Entonces pasó durante mucho tiempo sí pero después hubo un desenfoque y creíamos que éramos mucho más de lo que somos. Ahí es cuando cometes un grave error: cuando comienzas asumir cosas que en la realidad no existe y ese fue nuestro error: creer que éramos mucho más poderosos, más fuertes, más sólidos, cuando en realidad vienen los procesos de crecimiento y desarrollo es cuando menos debes asumir eso, debe ser mucho más consciente.

El nuevo liderazgo de ahora es inspirador, es más de confianza. El lineamiento es ser solo un equipo y ver si estás de acuerdo o no y ver como lo hacemos.

Parte del trabajo en equipo, si una persona se equivoca no debes darle palo sino hacer que este nuevamente enfocado y seguir empujando hacia delante.

11. En el tema de reconocimiento por sobrepasar los objetivos, ¿se reconoce al colaborador?

Lastimosamente en ese sentido creo que no hemos hecho un trabajo muy bueno, creo que esos reconocimientos no se lo han hecho y creo que el responsable de que eso no haya pasado he sido yo. Y he sido yo mismo porque creo que hay muchos reconocimientos que no se han hecho desde siempre en Floralp.

Comenzamos hacer reconocimientos y entregarles a las personas un montón de... por ejemplo asignaciones como parte de un concepto que es mucho más altruista de lo que se ve porque si tú le preguntas a la gente de por qué te dan un queso o una leche tal vez no te van a decir por qué real. Hoy por hoy es ya casi una obligación de que si tú me quitas esto me estas tratando mal cuando no es así. Este es una cosa que Floralp la hace con el ánimo de que básicamente Floralp tenga a su familia nutrida y tengan acceso a un producto que es de canasta básica que sale de nosotros y pruebe nuestros productos. Pero la gente ya la asume como una responsabilidad obligatoria de Floralp. Entonces esos conceptos de beneficios a veces mal comunicados se han vuelto en una obligación.

El hecho es que la gente no lo valora y lo ve como una obligación. Es un tema que lastimosamente la gente se acostumbró a recibir más y cuando tú recibes más quieres recibir mucho más. Entonces creo que esa parte también hay que comunicarla bien y creería yo que eso hay un momento en que se puede generar un incentivo real en la gente pero no es en cuanto al más importante y creo que ahí es donde tenemos que trabajar fuerte para los logros, para los reconocimientos y también para los logros chiquitas porque hay veces espera que haya un súper logro para decirle a la gente gracias y no es así.

12. ¿Tú crees que las responsabilidades y competencias están bien definidas, saben lo que tienen que hacer?

Yo creo que en mi área la tienen clara. Yo tengo a cargo alrededor de 38 personas. Está bien definida, cada vez intentamos que sean más conscientes del tema de gestión de calidad porque nosotros somos los que ponemos la clara frente al cliente. Para nosotros entender esa parte no es tan difícil porque lo vivimos en carne propia, porque sabemos que dependemos de eso para comer o no comer, porque nosotros tenemos que vivir de comisiones y las comisiones vienen por el nivel del esfuerzo de trabajo.

Creo yo que en la gran mayoría de áreas la tienen clara pero vuelvo a lo mismo de antes, los niveles de jefatura no necesariamente. En las otras áreas han asumido esa responsabilidad sobre la gente y hay veces que la gente donde hay mucha rotación por ejemplo producción: tienes muchos horarios, más volumen de gente, más variadas actividades. Ahí creo que la gente no entiende hasta donde llega el alcance de su responsabilidad porque saben que hacer pero no saben hasta donde llega su responsabilidad y ahí creo que es donde tenemos que trabajar fuertemente.

13. ¿Por qué no saben el alcance?

Por ejemplo, el fin de mes: para nosotros el fin de mes siempre son estresantes porque necesitamos cumplir el presupuesto, entonces estamos presionando a los vendedores para que cierren y despachen. Ya teníamos acordado el despacho de un camión de leche para Ambato ayer. El camión se demoró un poco porque tuvo un problema, pero en vez de llegar a las 4 llego a las 5pm a cargar. La gente de bodega no despachó, simplemente dijeron estamos fuera de nuestro horario y ya no descargo. Entonces tú te preguntas si son conscientes de lo que están haciendo. Para mí no lo son porque no son conscientes de que ese no despacho genera una no facturación y esa no

facturación implica un no ingreso a la empresa y eso implica una responsabilidad sobre todo lo que estamos planificando hacer.

14. ¿Pero se les da la capacitación?

Se supone que sí pero no te puedo garantizar, eso te digo simplemente estoy viendo desde mi perspectiva hacia atrás porque son temas en los que yo quiero trabajar para hacerles mirar a la gente desde otra perspectiva porque si yo le obligo a la gente yo creo que no funciona pero si le digo mira la implicación de colocar esta fecha aquí o acá, implica esto, tal vez ahí si me lo va a entender.

Entonces el cambio de comunicación que creo que genera la comunicación proactiva en función de resultados hacia delante no en función en resultados del día a día en la operatividad. Eso ya lo mide el jefe es más fácil de ver eso es más fácil de medir lo otro que es hacia fuera no es tan fácil de medir por ABC circunstancia hay un mosco en el queso que yo compre y te llega a tu mesa posiblemente nunca más compre.

15. ¿Crees que se debería hacer una inducción?

Sí, es importante que la gente sepa las cosas globales: qué somos, que hacemos y hacia dónde vamos, saber un poco de nuestra historia, de las políticas, las normas de Floralp. Deberíamos hacer a todo el mundo una visita a la planta. Yo a mis vendedores sí les hago pero se debería reforzar a nivel de toda la organización.

Debemos capacitar a la gente en imagen corporativa, que es otra cosa que debemos capacitar a la gente. Creo que la imagen corporativa debe respetarse en todo el sentido de la palabra y es difícil de hacer ver a la gente que no está en nuestro lado. Por ejemplo a una persona que está en el área financiera no le ve el valor. Yo necesito y estoy terminando con el diseñador y también me hace

falta una frase que sea nuestro eslogan, porque hemos parafraseado un montón.

16. ¿Dentro de lo que es crecimiento personal se toma en cuenta al personal primero cuando hay una vacante?

Siempre, no solo en mi área yo creo que en todo lado lo primero que se hace es buscar internamente un backup. Es más creo yo que hay que buscar ciertos backup antes. Y es una recomendación de la planeación estratégica de la dirección de que hay ciertos puestos clave en donde deberías ya comenzar a ver cuál es el backup, pero más allá de eso siempre se toma en cuenta gente de las bases para cubrir nuevos cargos.

17. Finalmente, ¿qué es Floralp para ti?

Es parte de mi vida es parte de lo que me gusta y es mi casa.

• **Entrevista N°6**

Nombre:	Gabriel Araujo
Cargo:	Fomento ganadero
Fecha:	Viernes, 19 junio 2015

1. ¿Qué tan importante es para ti la comunicación dentro de una empresa?

Creo que esa parte es sumamente importante porque lo que haces con la comunicación es entender y saber que está haciendo tu empresa, hacia donde va que es lo que quiere, un poco como misión, visión, un poco de la alta gerencia. Creo que es súper importante que tu como empleado sepas hacia dónde va la empresa, ya como paso número uno. Y eso es importantísimo que lo conozcamos toda la organización porque así nos podemos alinear.

Numero dos creo que es muy importante saber qué es lo que hacen tus compañeros, cuales son las actividades, como se relacionan contigo, que les puedes aportar o que te aportan ellos. Para mí es fundamental, yo le veo desde el punto de vista que hay que hablar, y hay que entenderse y uno se entiende hablando y comunicándose.

En definitiva es la base fundamental para poder hacer las cosas bien. Hay que hablar y ese hablar es comunicarse y esa comunicación debe ser sin muchos rodeos: esto hay que hacer... o esto estamos haciendo o por aquí nos vamos o esto queremos. Es decir que tiene que ser asertiva y directa

2. ¿Dentro de tu área que es fomento ganadero cómo se maneja la comunicación como te comunicas con los diferentes colaboradores?

En el área de fomento solo soy yo pero tengo muchas relaciones con otros departamentos por ejemplo producción, aseguramiento de la calidad, la jefatura de compras, las gerencias, contabilidad, yo me comunico con un montón de gente y aparte con los ganaderos.

En la parte interna me comunico vía correos, vía teléfono, directo con la gente de producción, para saber un poco como están en necesidades de leches, con la parte de aseguramiento de la calidad para saber cómo viene la calidad de esa lecha y me retroalimenten si existe algún problema, con la parte financiera sobre todo si tenemos o no dinero, como vamos con los pagos a los ganaderos, el tema de precios.

Con los comerciales por más de que no sea una relación directa pero me interesa saber de ellos como ven las cosas a futuro en el sentido de si van a vender más o no para yo irme preparando en el tema de que hago que crezcan los ganaderos o no, compro más leche o no, entonces a mí me gusta estar enterado de todo por ejemplo a Ramiro le pido que me diga cómo van a estar

las cosas de aquí a tres meses, la competencia está haciendo esto vos que vas hacer, un poco para entender que es lo que pasa.

Hacia la gerencia general es directo porque mi área depende de esta y es estratégico explicarle como estamos con los ganaderos. De ahí con las demás áreas yo he buscado canales de comunicación por a y b motivos. A finanzas yo tengo que entregarle la liquidación de los ganaderos con precios, de aseguramiento yo recibo ese tema de calidad de retroalimentación, de producción necesidades oye estamos bien estamos mal llego tarde o no la leche, y con compras trabajemos en conjunto hay como recibir la leche por aquí hay como vender, etc.

Sí tengo bastante amplio el tema de comunicarme con las diferentes áreas, y como lo hago es verbalmente, por un escrito mediante correo. Muchas veces me gusta que sea mucho más personal porque a veces el sentarte: por favor dame avisando como está la calidad, entonces mejor me voy al laboratorio y digo que paso con esta leche: llego no llego con que calidad esta. Mas es un tema personal, pero si debe existir un tema de respaldo escrito. Con el grupo de productores ganaderos si es tema muy escrito, bastante más formal porque les dejas recomendaciones y muchas veces pueden declararse locos.

3. ¿Cuáles son las necesidades de tu área en comunicación interna?

La ci tiene que ser mucho más oportuna y tiene que ser más ágil. No creo que está mal. Ni creo que entre lo que yo manejo de comunicación este mal. Eventualmente hacer un tema de agilidad, de más oportunidad de comunicar, te puede ayudar a tomar mejores decisiones o más prontas esas decisiones. Por ejemplo si se cayó una venta que me digan que ya no voy a necesitar tanta leche, o si se dañaron ciertas maquinas que me van a parar el proceso de recepción, entonces avisa a los ganaderos.

Yo con los ganaderos si tengo una comunicación bastante fuerte y bastante continua. Ósea es mi trabajo. Pero en la comunicación si me hace falta ese tema de un poquito más de agilidad. Por ejemplo a las 6am se daña el pasteurizador y vengo a las 7 y veo a los tanqueros ahí parados y digo que paso ah cierto se nos dañó el pasteurizador, y cuando me pensaban comunicar para yo de alguna manera comunicar que me voy a retrasar. Si yo quisiera yo esa comunicación más ágil y oportuna.

4. ¿Los colaboradores siempre saben qué hacer?

Saben que hacer pero siempre están esperando que una respuesta tuya de correo. Por ejemplo, llego leche con antibióticos y saben que hay que hacer. Esa leche se descarta, esa leche se comunica a la localidad. Y a pesar de que saben que debe descartarse esperan a que alguien le autorice por mail, esperan a que se les de la respuesta. La disposición, el que hacer ya está dado en el protocolo. Existe en el protocolo que esa leche debe ser descartada y el tratamiento que debe seguir. Comunicas pero la decisión ya deberían saberla.

5. ¿Cómo calificarías la relación que tienes con los colaboradores que te relacionas, con tu equipo de trabajo?

Yo creo que bastante buena. Siempre me preocupo como están, como les va, como están los pedidos para la próxima semana, me meto en un montón de vaina para yo tratar de entender lo importante de conseguir o no hacer crecer o no la leche, me interesa, yo creo que tengo una buena comunicación

6. ¿Sientes que hay el compromiso de la gente? ¿De sentir a la empresa como suya? De saber hacia dónde vamos, cuales son nuestros objetivos y nuestras metas...

Si, con los que me relaciono sí. Ese compromiso hay departe de las jefaturas y las gerencias. La cabeza y los mandos medios tenemos bien claro hacia dónde

queremos ir. Yo si tengo ese compromiso y creo que entre jefes, entre mis pares, si existe ese compromiso. Un escalón más abajo, es la duda.

No siento que la gente del escalón que está más abajo tenga ese compromiso o sepa para donde vamos o que queremos. No le percibo así. Creo que el tema de los trabajadores, de la gente que está en planta. La parte operativa como que no.

7. ¿Por qué crees eso?

Porque no ha habido una correcta retroalimentación hacia abajo. Yo creo que la comunicación de las gerencias llega a las jefaturas y ahí como que se corta. Mi percepción es que ciertas decisiones de la gerencia, de la cabeza, se quedan ahí y no llegan tampoco a las jefaturas. Esa es un poco mi percepción.

Sin embargo las jefaturas tenemos un fuerte compromiso y sabemos a dónde queremos ir porque hemos estado involucrados en el proceso. Hemos participado en el tema de adonde nos vamos: misión, visión, hagamos un FODA, el tema de la estrategia. Hemos construido este tema. Hacia abajo insisto no sé.

8. ¿A qué se debe, que sería importante?

Yo creo que sería importante a las personas darles un feedback. Decirles: “vean señores estamos jalando el barco hacia acá. Esto es lo que tenemos como visión, para poder llegar a esta misión debemos hacer... y para eso necesitamos todo estos procesos o cosas que tenemos que seguir.

Creo que es importante hacerle entender a la gente eso. Que no solo ya estas comunicado, bueno que piensas. Es mejor preguntarle y decirle que sería lo mejor. Si sería bueno y eso no hay.

9. ¿Se reconoce por sobrepasar los objetivos?

Yo creo que si hay, a mí me están pagando por hacer bien mi trabajo. Yo hago bien mi trabajo por algo me están contratando por algo me están pagando. Por hacer bien mi trabajo no debo esperar palmadita en el hombro.

Si yo hago algo extraordinario fuera de lo que yo hago y ayudo a que la empresa crezca si existe. Pero realmente claro es eso que estamos trabajando por hacer el trabajo bien al 100%. Si yo soy una persona proactiva que logré gracias a mi iniciativa hacer algo plus superior a lo que ya debo hacer bien si existe ese reconocimiento.

10. Finalmente ¿Que es Floralp para ti?

En resumidas cuentas Floralp para mí si tiene un significado muy grande a nivel personal, a nivel profesional, si yo quiero un montón a la empresa y no sabría qué hacer si mañana me ofrecen otra cosa, ósea yo lo pensaría 300mil veces. Puede ser mucho mejor económicamente pero la parte económica no es lo importante, lo importante es la vida, lo que desarrollas, la experiencia, el disfrutar...

• Entrevista N°7

Nombre:	Victoria Caicedo
Cargo:	Jefe de compras
Fecha:	Viernes, 19 junio 2015

1. ¿Qué importancia tiene la comunicación dentro de las empresas?

Específicamente, aquí sin eso no se puede obtener un montón de información que facilita el trabajo de cada una de las áreas. Si no te comunicas adecuadamente entre producción entre ventas entre compras, entonces no fluye. Simplemente tú produces por un lado, vendes por otro, compras por otra.

Se tiene que operativamente funcionar adecuadamente. Esa es la base para mí de producir, vender y comprar.

2. ¿Dentro de tu área que es compras cuán importante es la ci, y como se la maneja?

La comunicación es el mecanismo para obtener información, entonces si yo tengo una información adecuada de parte de producción y de ventas yo puedo adquirir los insumos, los suministros, la maquinaria y cualquier otro ítem que se requiere. Si es que no hay esa comunicación si pasa que a veces, por ejemplo se hace una promoción de cierto producto y sale durante 15 días pero al triple, si esa comunicación no funciona yo me desabastezco. Pero si hay una comunicación a tiempo entonces yo puedo prever eso, pero el momento que no haya para mí me ocasiona eso.

O lo contrario, resulta que un producto se paraliza o no se vende. Yo trabajo a un presupuesto que es parte de la comunicación, entonces para mí voy a tener que comprar en febrero, agosto, en dic, si se paraliza yo sigo comprando esos meses y me he hecho un sobre stock. Hablemos no solo de ventas, hablemos de producción, sabes que se paralizó y no te avisa, el bodeguero sabe que ya no está saliendo ese ítem, el de suministros y no te avisa. Entonces para mí ese es mi mecanismo de trabajo. Ocasionalmente pasa, de que yo soy la última en enterarme y eso me ocasiona apuros o sobre stocks que muchas veces puede generar desperdicios.

3. ¿Con qué áreas específicamente?

Con Producción y Ventas.

4. ¿Cuáles son las necesidades que tú como área de compras ves en el tema de comunicación?

Yo creo que debería haber un esquema, no sé si quincenal o mensual, en el que te digan cómo están las cosas. Ve esto hemos vendido más en esto estamos quedados o cortados por tal razón para que asimismo producción pueda prever, igual fomento lo de leches porque al también se le pasa que de un rato para el otro o nos falta leche o nos sobra leche pero no hemos tenido una retroalimentación que incluso producción pueda decir: no te apures tranquilo, si es verdad que sobra leche pero estamos produciendo un extra de tal cosa y tranquilo no va a pasar nada.

5. ¿Y no tienen reuniones para tratar estos asuntos?

Fomento Ganadero tiene reunión con Ventas y Producción y creo que lo hacen mensualmente. Tuvimos hace un tiempo un programa de mejoramiento continuo súper bien establecido y nos reuníamos pero abandonamos creo que unos 2 o 3 años y nuevamente estamos retomando pero nos está todavía faltando estas cosas pequeñas de atar cabos y mejorar en este aspecto. Para mí falta esa parte en donde tú te puedas enterar a tiempo de que ciertos ítems no van a salir con el presupuesto, que lo otro van hacer por tal cosa, que van hacer una promoción, que una campaña, un lanzamiento... para mí eso me falta...

6. ¿Cómo te relacionas con tu equipo de trabajo?

Yo les hago que vengan todas las mañanas después de los 5 minutos que nos reunimos los de bodega y me digan novedades, o yo les digo como están las cosas y dos personas que trabajan en la casa que son con discapacidad les llamo ocasionalmente porque ellos lo único que hacen es armar cajas o pegar Stickers. Pero si me interesa que ellos vengan ocasionalmente y se enteren de cómo están las cosas, entonces yo les llamo cada mes, cada dos meses. A cada uno le di una agenda para que puedan anotar las actividades que hay que hacer, los reemplazos.

Hablemos de sobrecarga de trabajo, en otras empresa hay un área que califica proveedores, acá no yo califico proveedores, yo compro, yo era auditora, yo tenía que hacer seguimiento, yo era consultora, líder, entonces empiezas a tener una carga de trabajo tal que como jefe tu controlas a nivel de abajo, y a nivel de arriba también tienes que cumplir otras cosas y a veces no alcanzas, y nuestra empresa es pequeña pero con procesos de grandes empresa y a veces una persona nos tenemos que hacer 10. Entonces yo tengo que ver que el arte este bien hecho, aprobarlos, de que el proveedor me entregue. Entonces el de compras suele ser de compras y para de contar, si van a calificar proveedores, tienen el departamento de auditoria.

7. ¿Crees que las personas con las que tu trabajas están realmente empoderadas, saben misión, visión, el proyecto empresarial, a donde quiere ir la empresa, cuales son las metas que ellos deben cumplir para cumplir el objetivo general?

Creo que bastante enterados, totalmente empoderados no. Creo que también nos falta un trabajo en eso.

8. ¿Por qué no?

Porque nos ha faltado de parte de nosotros, de las jefaturas, de liderazgos, tal vez empoderar más. Yo como te digo los he llamado he dicho este año vamos hacer así vamos hacer esto, el 2014 fue fuerte pero para este año nuestro objetivo es este. Pero yo pienso que a veces el trabajador solo viene trabajar y ya. Se puede trabajar en el sentimiento de pertenencia. Yo pienso que podemos trabajar mucho más en eso por ejemplo ahora si una de las metas es austeridad, ser súper conscientes de eso y trabajar sobre la base de eso.

9. ¿Cuáles son los comportamientos visibles?

Descuidos en ciertas cosas por ejemplo, llegan insumos y tienen que cumplir ciertos parámetros de control, y no cumplieron entonces viene el reclamo y entonces pregunto qué porque no se dieron cuenta, y les falta adentrarse a lo que hacen.

10. ¿Cómo calificarías la relación con ellos?

Es excelente, por ejemplo ahora un muchacho no fue a los 5 min y eso es mala educación, y no se dio cuenta porque tenía que descargar un camión y perdió las 5 leches que se les da a la semana porque estaba incumplimiento. Pero debería ser para todos porque uno puede no ir y no se les quita las leches que se les da.

La cuestión es que los otros grupos tengan el mismo esquema, si ellos son responsables, y hacen su limpieza a veces se me quejan porque ya todo tienen bien y viene el otro y no le importa porque viene uno de producción y le ensucia por ahí y son de la misma empresa, entonces ahí hay rebeldía también.

11. ¿En estos 5 minutos que temas se tratan?

Diferentes, normalmente se lo hizo por seguridad industrial para hablar cualquier tema de seguridad Industrial pero aparte de eso hablamos diferentes Temas. Ahora estamos hablando sobre hombres famosos. Otras veces hablamos sobre el código de conducta, diferentes temas y a cada uno le toca un ratito hablar.

12. ¿Y los colaboradores lo consideran útil?

No lo creo, yo por ejemplo me preparo. Pero gente nuestra, jefaturas vamos con una hoja que no pueden ni siquiera nombrar la palabra porque es inglés. No todos vamos enfocados y estamos claros en las cosas. Falta el saber

porque se lo hace, el aprovechar porque Paulina dice si alguien tiene alguna cosa que exponer y hablar, y no hay nadie que diga.

Nosotros queremos tener un plan de comunicación efectiva en donde esa producción esas ventas esas compras tengan un esquema de comunicación efectivo, eso es a lo que apuntamos. Hay cosas que hay que mejorar, no es una queja sino son puntos que debemos mejorar.

13. ¿En cuanto al tema de reconocimiento, Floralp reconoce cuando alguien sobrepasa esos objetivos?

Si totalmente, Floralp siempre piensa en la gente primero de aquí.

14. ¿Y crecimiento personal?

Sí, yo entre de recepcionista y fue creciendo y me dieron responsabilidades... hay la posibilidad de crecer y mejorar.

15. ¿Qué es Floralp para ti?

Floralp es una empresa que es ejemplo para otras empresas que al ser tan chiquita tan familiar fue creciendo consistentemente, y no creo que quiera ser una potencia económica pero que quiere siempre mejorar y hacer bien las cosas y es mi medio de vida he tenido casi media vida acá 21 años.

Es mi medio de vida y yo quiero que crezca, y ha habido ocasiones que me ofertan otros trabajos pero yo no me sentiría feliz de saber que Floralp crece sin mí, yo quiero ser parte de esto siempre, siento una cosa como un empoderamiento, yo quiero estar ahí con Floralp.

- **Entrevista N°8**

Nombre:	Omar Tito
Cargo:	Jefe de mantenimiento
Fecha:	Viernes, 19 junio 2015

1. ¿Qué tan importante es para ti la comunicación dentro de la empresa?

Es esencial en mi área de trabajo es una de las más complicadas por el hecho de que soy como el punto de queja o el área que da soluciones a las demás áreas de la planta de la empresa por el tema mismo de mantenimiento ,por lo tanto es esencial para nosotros la comunicación.

2. ¿Dentro de tu área cual son esas necesidades que tú ves que son importantes para mantenerse comunicado y para que se mantengan comunicados?

Como punto crítico es la parte de información me refiero a información por ejemplo el trabajo es el estado de la maquinaria, el control de la maquinaria, el funcionamiento de la maquinaria, entonces yo necesito la información de momento o al instante de lo que sucede con la maquinaria si me llaman y me dicen hay daño en una máquina, yo necesito la información completa, que le pasó a la máquina, si está trabajando o no, necesito una información concreta de las cosas.

3. ¿Existen procedimiento o registros?

En realidad no, algún momento quisimos implementar una especie de orden de trabajo pero por el tema de requerimiento urgente, en muchos de los casos a veces no se da este tipo de cosas entonces más bien cambiamos el sentido y hace la planificación de mantenimiento nosotros vamos organizando la planificación, tengo un cronograma anual de trabajo de mantenimiento

preventivo, de ese sacamos un mantenimiento semanal de las actividades a realizarse y eso coordinamos sobre la base de la planificación de producción. Entonces me entregan la disponibilidad y con eso coordino el trabajo de la semana. Últimamente hacemos cada dos semanas. En esa parte no es tan complicado, el problema es cuando hay una parada crítica de un proceso o de una máquina repetida. Quizá la comunicación entre los operarios jefatura y supervisores hasta que llega la planta de mantenimiento, es la parte crítica.

4. ¿Debería ser más directa?

Hay por ejemplo el tema de la responsabilidad, si se dañó la máquina o le dañaron nadie quiere hacerse responsable, quizá por temor que vayan a culparme a mí de que se dañó la máquina o de que me hagan asumir el pago o el daño o cosas así. Si vamos nosotros y preguntamos qué paso en la máquina, dicen no sé, yo no estuve trabajando, no estuve en la máquina ayer, yo estaba en el baño, en el comedor...

5. ¿Por qué ese temor?

En realidad no hay sanciones o si ha existido no han sido fuertes, primero por la ley, que te permite dar una amonestación que es bien baja en realidad pero hay eso de no querer asumir la responsabilidad del daño y no verse como la persona que daña las máquinas, es complicado para nosotros eso, nuestro trabajo es como un doctor hay que saber que pasó para poder arreglarlo y si no nos dan la información tenemos que estar adivinando, lo que nos podemos demorar una hora nos toma tres, cuatro, cinco horas en el arreglo porque no sabemos cuál es el problema, esa es la parte crítica en nuestro trabajo, por el tema de comunicación.

6. ¿Dentro de tu área como se coordina el tiempo y el cumplimiento de las tareas? ¿Piensas que las personas se sienten empoderadas, conocen la misión, visión, hacia donde quiere ir la empresa?

Creo que el área el grupo de trabajo de mantenimiento tiene bastante empoderamiento en el trabajo, el grupo de trabajo generalmente tenemos que extendernos mucho en trabajo porque algún problema de la maquinaria, y hay esa situación de que ya me voy o que tengo que irme o se culminó mi jornada y ahí queda.

Hay el compromiso de sacar adelante y dar solución sin importar el tiempo tratando de llegar a una solución eficiente y poder seguir trabajando porque si se para algo se puede parar la línea de proceso completa. El cronograma de trabajo se hace semanalmente, sabemos que actividades se deben realizar a diario, llevando un registro de control de actividades diario, por ejemplo ahorita estaba poniendo que se va a ser el sábado el domingo y analizando los pro y contra de las diferentes cosas, llevo un control diario de actividades, chequeando horarios y viendo la disponibilidad de los equipos

7. ¿Esto se registra y se comunica en las reuniones?

Manejamos todos el mismo libro de Excel en el que tenemos establecidas las actividades y el detalle de lo que se hizo, entonces por ejemplo una de las personas tuvo que viajar a la planta de san Gabriel y él estuvo el día anterior, entonces el uno vino y el otro sabe que paso. Como están viajando la comunicación es un poco complicado o está con su día libre, no responde el teléfono pero como tenemos registrado que es lo que hizo ya no es tan complicado el conocer lo que paso con la máquina, ahí mejoramos la comunicación porque teníamos ese problema aquí, manejamos un registro bastante tiempo por ejemplo responsable, actividades, detalle de la actividades.

8. ¿Este es un documento compartido?

Todos llenamos aquí, es un diario del todo el año. También tenemos un historial de las cosas que hacemos, una ficha de la máquina en la cual reportamos lo que se hace cada vez que sucede algo, esto mejoró el trabajo en

esta área. El tema de comunicación interna en el área de mantenimiento es bastante amplia y fuerte.

9. ¿Se podría hacer algo con las áreas externas, por ejemplo que llenen un formulario, con un formato?

Intentamos implementar tiempo atrás, pero no hubo una buena apertura de parte de la gente por el hecho de que era llenar más registros. Anteriormente no había el sistema que utilizamos ahora, antes era todo manual y había una persona que se encargaba de registrar. Creo que el llenar más papeles, más tiempo implicó el rechazo a esto.

Luego comenzamos a manejarlo por correo pero solo para trabajos especiales ejemplo me envían correo cuando necesitan una instalación para mejorar la producción, recibo, planifico, organizo y vemos como lo vamos a realizar y ejecutamos. El tema de trabajos pequeños se vuelve complicado con este proceso porque te cansa. Pero en cambio cuando hay daños en la máquina debería existir pero ahí no hay esa información completa.

10. ¿En cuanto a las responsabilidades y competencias que Uds. desarrollan, crees que están bien definidas o falta algo?

Responsabilidades, la básica es mantener la máquina funcionando de manera correcta y eficiente.

11. ¿Tú manejas a nivel nacional y solo de las plantas?

Se centra en mantenimiento las plantas en general, hicieron un cambio en estos últimos cambios, trataron de redistribuir las responsabilidades dentro de esos estaba por ej., y era responsable del control mas no de la ejecución del mantenimiento de las cámaras que hay en Guayaquil, Cuenca y Quito y así mismo de los vehículos que hay en las localidades, pero quedo el gerente

comercial en empoderarse de este tema pero en realidad no hay la ejecución directa.

A al final sigue siendo mi responsabilidad, yo sigo coordinando, revisando, por ej. Que llegan las facturas y reviso que trabajos se hicieron y hace cuento tiempo, verifico por ej. Cuando me llevo que cambio de aceite en tal kilometraje y verifico como está trabajando, eso no hace la parte comercial, lo único que hace es dar el sí para que se realice y no lleva el control. A la final no se mantuvo yo sigo realizando en las localidades.

12. ¿A la hora de tomar las decisiones, se toma en cuenta la opinión de todos?

Nosotros estamos manejando un poco lo que es la mejora continua, hacemos reuniones semanales el grupo de cada área y reuniones entre jefaturas. Un poco se ha dejado de lado y estamos empezando a retomar. Nosotros no dejamos de hacerlo, nos reunimos cada 15 días o cada 3 semanas si no podemos pero lo mantenemos. Nos demoramos unas 2 o 3 horas en donde tomamos diferentes decisiones por ejemplo lo que te comente del cambio de horario fue una decisión en consenso, y de ellos nació por qué no cambiamos el horario, porque no buscamos una mejora y quizá así tratamos de no estar tanto tiempo en la planta en vez de estar 8 o 9 horas estamos fijos las 8 horas nada más y eso es bueno porque es algo que nace de la misma persona y puede mejorar al equipo de trabajo.

A la final de todo todos llegamos a un consenso y eso es frecuente. No hay ese tema de tienes que hacerlo así en todo. Hay cosas que tenemos que hacerlo así porque nuestro trabajo es más técnico. Hay bastante apertura en realidad aquí.

13. ¿Hay reconocimiento por sobrepasar objetivos?

Sabes que no creo que se dé. De las felicitaciones quizás ocasionales hasta ahí no más llegue. Lastimosamente la gente o el ser humano sino nos sentimos compensados de una u otra forma sea de manera económica o de algún otro tipo no nos sentimos que nos agradecen o que se demuestre que por nuestro esfuerzo tengamos alguna retribución.

Es muy bajo, yo creo que solo de las felicitaciones no ha pasado en realidad quizá es por la criticidad de nuestro trabajo. A veces logramos algo y a la siguiente ya nos cayó otro entonces no hay ni tiempo hasta para eso, que te puedo decir... Si se Daña una máquina, nos sacamos el aire: no sé cómo le arreglamos, chévere listo se arregló la maquina algo que ni parecía pero al siguiente día se dañó otra máquina, entonces es como que les vamos a felicitar si se dañó otra cosa... Algo así no hay tiempo como que para que se note ese logro que nosotros hemos hecho o que la persona lo hizo porque mucho se ve el global de las cosas y no el específico, que en nuestro trabajo no se nota mucho.

Por ejemplo, recién terminamos una instalación y esperamos ya hacerla desde hace algún tiempo y ya funciona y ahí quedo, hubo un poco de problemas después y ahora ya no vale supuestamente. Ya están con los “peros” en vez de poner más empeño y sacarla adelante. Si se sienten un poco desmotivadas las áreas por eso.

14. ¿En cuanto al crecimiento personal y profesional?

Dentro de la empresa no hay muchos cambios organizativos como para crecimiento profesional entonces en el área que más se da es en la producción. A nivel de mi grupo lo que tratado es dar diferentes responsabilidades a cada uno dentro del grupo., es una actividad extra que a la final te ayuda en el crecimiento, porque aprenden algo más, porque tienes ese que “con este reto que me están poniendo voy a buscar cómo mejorar algo más” entonces si se da esa parte al menos por aquí.

15. ¿Qué es Floralp para ti?

A mí me encanta mi trabajo, yo estudie mantenimiento industrial para ser esto. FLORLAP me ha abierto ese campo de poder hacer el trabajo que hago y es interesante porque mi trabajo es bastante amplio, hay bastantes cambios en la empresa, hay crecimiento en producción, más maquinaria, instalaciones monetarias, montajes, mejoras dentro de la producción, demostrar cómo cambiar las cosas y yo siento que ahora tengo la apertura en eso.

Si hay como mejorar temas de calidad o de inocuidad y se los propone, buscamos el recurso económico y me permiten hacerlo, siempre busca mejorar y no nos quedamos estancados, eso es lo bastante interesante aquí.

Yo creo que la comunicación si es un punto que se debe fortalecer, hay áreas más, hay áreas menos. El global es un poco también el que ha faltado pero hay la apertura de la mejora completa aquí porque cuando yo empecé FLORALP era pequeña y se han ido dando tantos cambios, esa búsqueda de ser mejores, y lo estamos logrando.

Anexo 17: Resultados lista de verificación de la observación

Objetivo: Analizar la identidad corporativa sobre la base de vectores como la identidad verbal, visual, objetual y ambiental en las localidades y/o archivos de Floralp.			
Fecha: junio 2015		Hora: en la tarde por 5 días.	
Sitio: oficinas administrativas y planta de producción			
Identidad verbal:			
Pregunta	Sí	NO	Explicación adicional
¿Ha sufrido algún cambio el nombre de Floralp en los últimos años? Observar archivos empresariales/ documentos		X	La empresa mantiene el mismo nombre de Floralp desde que la empresa abrió sus puertas en el año de 1964 por lo tanto el nombre se encuentra bastante posicionado en la mente de sus públicos internos. El nombre o razón social de la empresa es FLORALP S.A., firma se utiliza solo en documentos legales o de negocios tales como convocatorias a juntas de accionistas o declaraciones de impuestos. Caso contrario, se puede utilizar sin las siglas S.A en cualquier otro

			tipo de comunicación según el Manual de Identidad de Floralp.
Identidad visual:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Ha sufrido algún cambio la identidad visual de Floralp en los últimos años? Observar archivos empresariales/ documentos	X		El logotipo de la empresa ha sufrido varios cambios a lo largo de su trayectoria: 5 en total. En el 2014 hubo un cambio de identidad visual que se socializó en un evento corporativo externo. Se debe analizar en la identidad ambiental si el logotipo está presente en el ambiente para lograr recordación en el cliente interno y no exista confusión.
Identidad objetual:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Existe una herramienta que facilite a los vendedores a ofrecer de forma más dinámica los productos al cliente?	X		Floralp cuenta con un amplio portafolio de productos lácteos de excelente calidad en los que está presente su actual identidad visual. Con esta referencia, actualmente existen catálogos para el asesor comercial con el fin de que ellos ofrezcan de una manera más dinámica los productos al cliente, quien puede elegirlo de acuerdo a su necesidad. También se trata de dar a los trabajadores información que se comporte con los clientes externos acerca de los productos.
Identidad ambiental:			
Pregunta	SÍ	NO	Explicación adicional
¿Los distintos sitios de trabajo están brandeados con mensajes claves que transmiten la filosofía corporativa?	X		Existen lugares que cuentan con la nueva filosofía que se implantó con cambio de reestructuración que tuvo la empresa. Sin embargo, aún hay lugares con la antigua filosofía de la empresa. Por lo que deberían actualizar para no causar confusión en el público interno.
¿Floralp proporciona a sus colaboradores elementos promocionales que usa en su labor diaria identificados con sus colores corporativos, nombre y logo?	X		Floralp proporciona elementos promocionales como calendarios que son visibles en los puestos de trabajo de cada colaborador que se encuentran en las oficinas administrativas.
En todas las localidades, ¿se visibiliza la nueva identidad visual de Floralp?		X	Se debe cambiar la antigua identidad visual por la vigente.
¿El lugar cuenta con carteleras claramente estructuradas y actualizadas?	X		Cuentan con carteleras que están ubicadas en lugares estratégicos. Sin embargo no todas se encuentran actualizadas ni en orden. Además, se podría mejorar el uso de carteleras mejorando su imagen para que sean más atractivas y organizadas. Deberían tener un buzón.

Anexo 18: Perfil del Cargo de Asesor de Comunicación Corporativa

PERFIL COMUNICACIÓN CORPORATIVA (Comunicación interna)	
CARGO: Jefe de Comunicación Corporativa	
JEFE INMEDIATO: Gerente General	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: El Jefe en Comunicación Corporativa es el encargado de alinear a todos los colaboradores con la filosofía corporativa, la estrategia y necesidades de la empresa. Para este fin debe establecer canales de comunicación que generen valor y tengan alcance en todo nivel jerárquico. Además, el comunicador debe desarrollar actividades que generen inclusión y alto sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización sin importar su rango jerárquico. Adicionalmente, debe apoyar a la gerencia general en temas de comunicación en la implementación de normas como ISO 9001, ISO 22000, etc.	
EXPERIENCIA: Mínimo de 1 año en cargos similares	
EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Comunicación Corporativa o afines.	
CAPACIDADES:	HABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender el entorno empresarial • Capacidad de análisis, planificación y gestión de estrategias comunicacionales • Capacidad para trabajar individualmente y en equipo • Capacidad para comunicar eficaz y oportunamente • Capacidad para manejar y/o implementar todo tipo de herramientas comunicacionales (tradicionales y web 2.0) que generen valor • Capacidad de redacción periodística empresarial • Capacidad para trabajar bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la toma de decisiones. • Iniciativa • Creatividad • Liderazgo • Responsabilidad • Puntualidad • Honradez • Tolerancia • Presentación personal • Aptitud receptiva

* En este cuadro se detalla solo la descripción del cargo referente a comunicación interna. Sin embargo, el Comunicador Corporativo también puede gestionar la parte externa con las mismas capacidades y habilidades descritas en la tabla.

Anexo 19: Identidad visual en localidades



Anexo 20: Rótulos de la Filosofía Corporativa



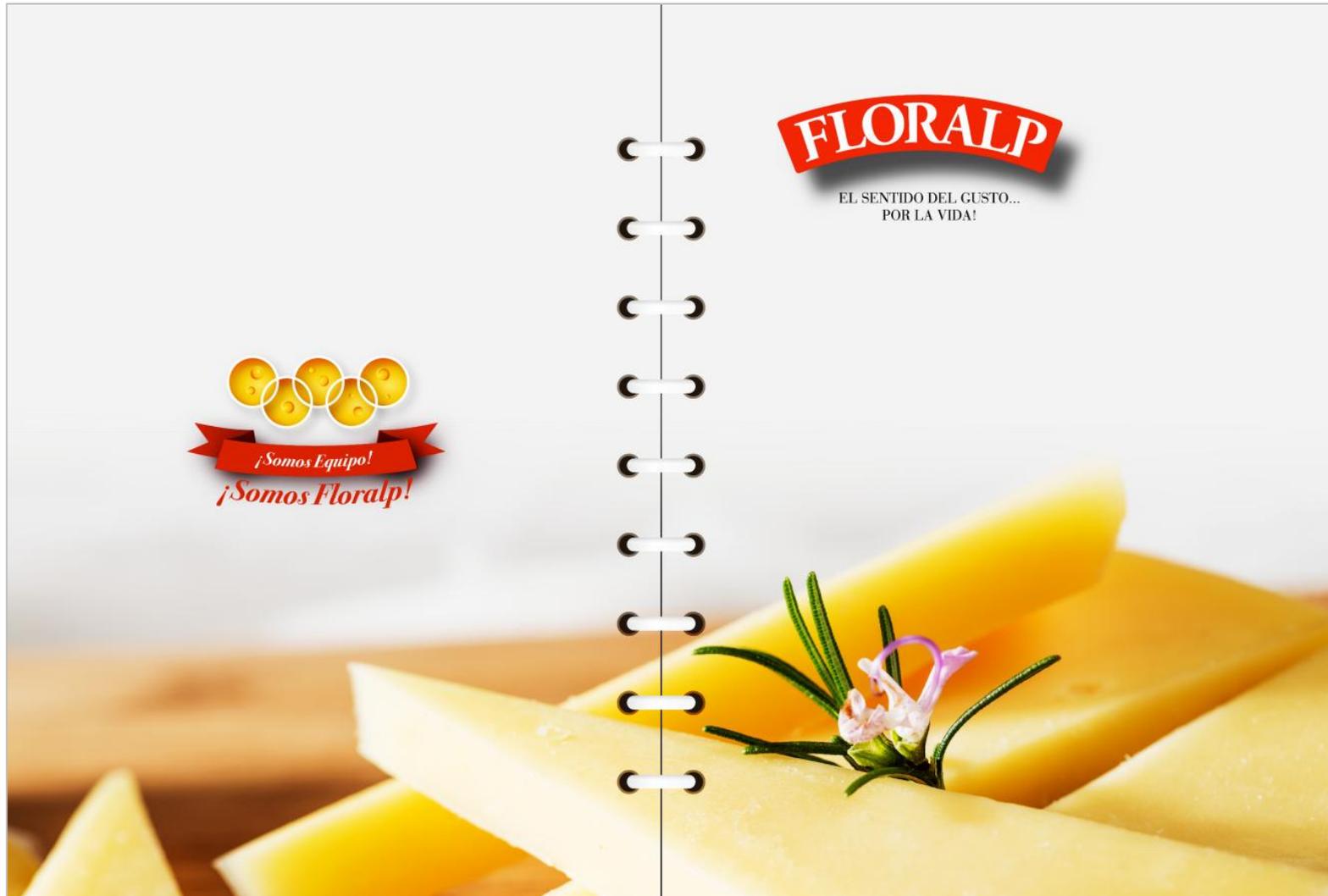
FLORALP

Y SUS PRINCIPIOS

Nuestra razón de ser es producir y comercializar alimentos lácteos con estándares de calidad excepcionales, especializándonos en quesos maduros, para satisfacción de nuestros clientes, con arte y gusto por la vida.

Nuestra meta es ser EL referente de la industria láctea a través de un modelo de gestión eficiente, promoviendo calidad y bienestar.

Anexo 21: Cuaderno y esfero Floralp



FLORALP

EL SENTIDO DEL GUSTO...
POR LA VIDA!

FLORALP Y SUS VALORES

Nuestra razón de ser es producir y comercializar alimentos lácteos con estándares de calidad excepcionales, especializándonos en quesos maduros, para satisfacción de nuestros clientes, con arte y gusto por la vida.

Nuestra meta es ser el referente de la industria láctea a través de un modelo de gestión eficiente, promoviendo calidad y bienestar.

POLITICA DE CALIDAD E INOCUIDAD

Garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos por medio de un sistema de gestión y mejora continua que cumpla las normas legales y regulatorias establecidas por nuestros clientes, consumidores y entidades de control



Tú eres el protagonista de la calidad



Anexo 22: Fondos de pantalla



Anexo 23: Cartelera y Buzón de Sugerencias



SABÍAS QUE...?

COMUNICADOS GENERALES

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



COMUNICADOS GENERALES

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



COMUNICADOS GENERALES

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



INFÓRMATE

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



FLASH INFORMATIVO

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



MOVIMIENTOS ORGANIZACIONALES

Fecha: 20.ENE.2016
Comunicado: GENERAL
Punto: 1000.01.01.00000000

TÍTULO

Este comunicado es de carácter informativo y tiene como finalidad...



FLORALP Y SU FILOSOFÍA

FLORALP

Nuestro trabajo es un proceso y una actividad constante...

¿CÓMO VIVO LOS PRINCIPIOS FLORALP EN MI TRABAJO?



El principio de Floralp es el trabajo en equipo...

CUMPLEAÑOS



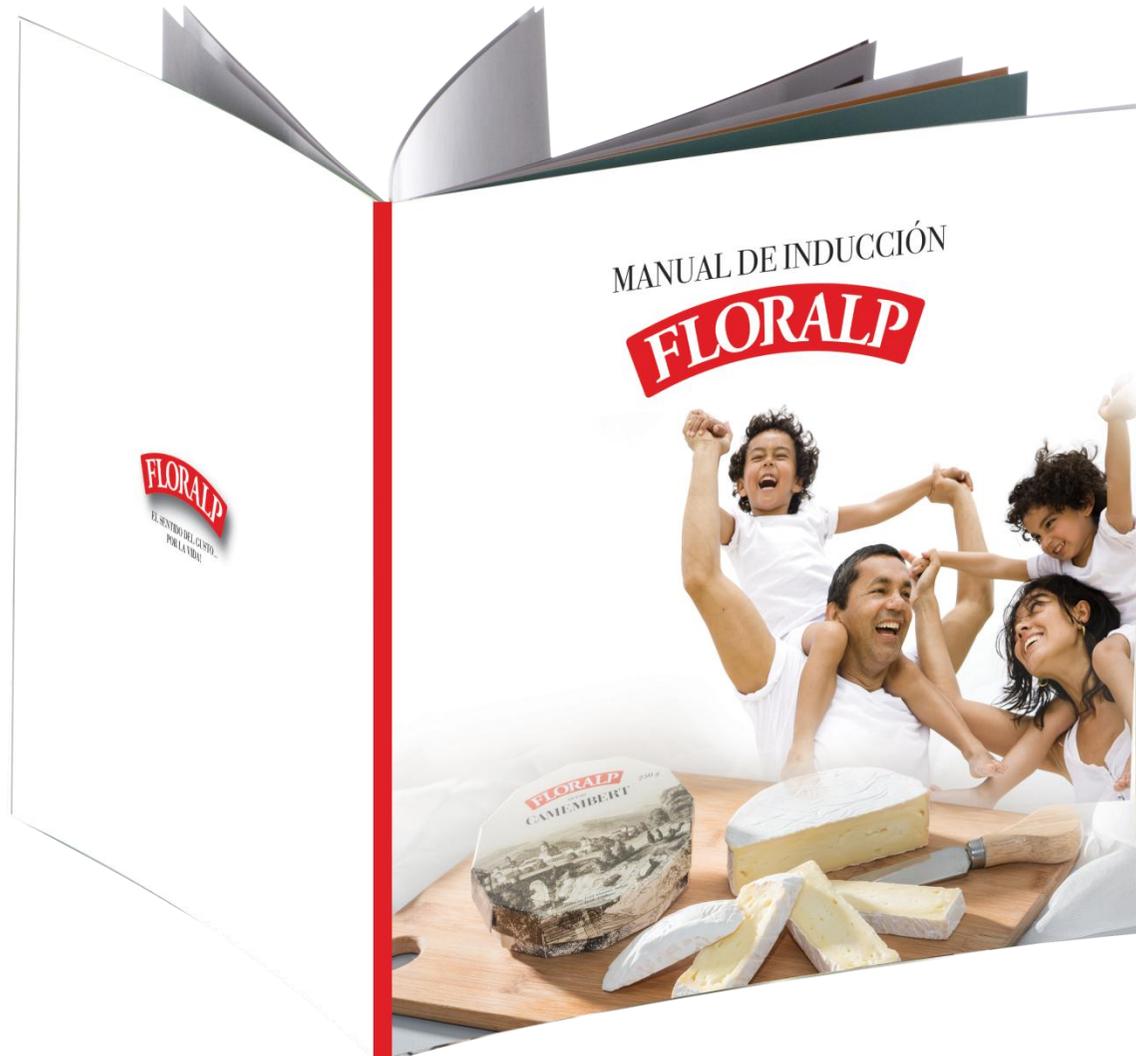


BUZÓN DE SUGERENCIAS

Anexo 24: Revista Interna Floralp



Anexo 25: Manual de Inducción



Anexo 26: Tablero de reuniones operacionales

 ACCIONES EQUIPO DE VENTAS					
N	PROBLEMA	ACCIÓN	QUIÉN	FECHA	ESTADO
					
					

*Para alinear estas reuniones con la estrategia del año se debe recordar que “Los deportistas tienen rituales para definir sus metas”.

Eso les ayuda a rendir más y concentrarse mejor con el fin de integrar costumbres, hábitos o rutinas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Anexo 27: Newsletter “Floralp”

BOLETÍN # 1

NEWSLETTER

Título

En esta parte se deben colocar noticias como el flash informativo, movimientos organizacionales, políticas y procedimientos y noticias relevantes que la empresa desea comunicar.

Este es un medio que mantiene constantemente informados a los miembros de la empresa y sientan que la empresa se preocupa por ellos.

Título

En esta sección se puede recordar a los colaboradores la filosofía corporativa y compartir experiencias a manera de storytelling.

Título

En esta parte se deben colocar noticias de interés general como Floralp en el mercado, lanzamiento de productos, industria láctea, etc. Esta información no es tan relevante como la de arriba pero no deja de ser importante.

El diagrama del boletín puede ir cambiando de acuerdo a los temas que se presenten para hacerlo de una manera más dinámica y despertar interés en los lectores.

Título

En esta sección se puede colocar palabras reconocimientos a quienes se han destacado en su trabajo.



Síguenos en
Mi Equipo Floralp

Título

Felicitaciones a los cumpleaños. En esta sección se describe a los cumpleaños de la semana.


¡Somos Equipo!
¡Somos Floralp!

Anexo 28: Facebook Interno “Mi Equipo Floralp”



* Esta herramienta es un medio potente de comunicación bidireccional web 2.0 que permite la interacción de los usuarios.

Anexo 29: Formato Hoja para Coaching

PRIMER PASO: META	
Objetivo:	Definir y establecer una meta a alcanzar
Preguntas del coach:	¿Cuál es tu reto?
	¿Cuál es tu objetivo?
	¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta?
SEGUNDO PASO: REALIDAD	
Objetivo:	Describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto.
Preguntas del coach:	¿Cuál es tu situación actual?
	¿Qué te falta para alcanzar tu reto?
	¿Qué dificulta tu camino?
TERCER PASO: POSIBILIDADES	
Objetivo:	Considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones o medir las posibilidades que existen.
Preguntas del coach:	¿Qué opciones tienes?
	¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción?
	¿Qué factores tienes que tomar en cuenta?
	¿Existen otras alternativas que podrías considerar?
CUARTO PASO: VOLUNTAD	
Objetivo:	Establecer un plan de acción detallado y un timing para motivar al coachee y comprometerle
Preguntas del coach:	¿Cuales son los siguientes pasos?
	¿Cuándo empezará?
	¿Cómo medirás tus avances?
	¿Qué harás para superar los obstáculos que se te puedan presentar?



FECHA: _____

**Sé el líder que promueve el cambio
!Creemos juntos!**

G

GOAL - META

1

Cuál es la META que se quiere lograr?

R

REALITY - REALIDAD

2

Cual fue la SITUACIÓN ACTUAL?

O

OPTIONS - OPCIONES/POSIBILIDADES

3

Cuáles son las principales OPCIONES para lograr el cambio?

W

WILL - VOLUNTAD/QUE SIGUE

4

Qué va a realizar para lograrlo?

ACUERDOS CON EL COACH - PLANES DE ACCION		
Cómo planeo lograr esto (Pasos)	Tiempo (Cuándo)	Qué necesito para lograr los objetivos

SEGUIMIENTO - Cuándo lo revisaré de nuevo?
FECHA _____

Anexo 30: Medallas de las “Olimpiadas Floralp”



Anexo 31: Capacitaciones



Confiere el presente diploma a:

Maira Alejandra Montalvo Rojas

Por haber participado en el curso de:

LIDERAZGO INSPIRADOR

Quito, 20 de marzo de 2016

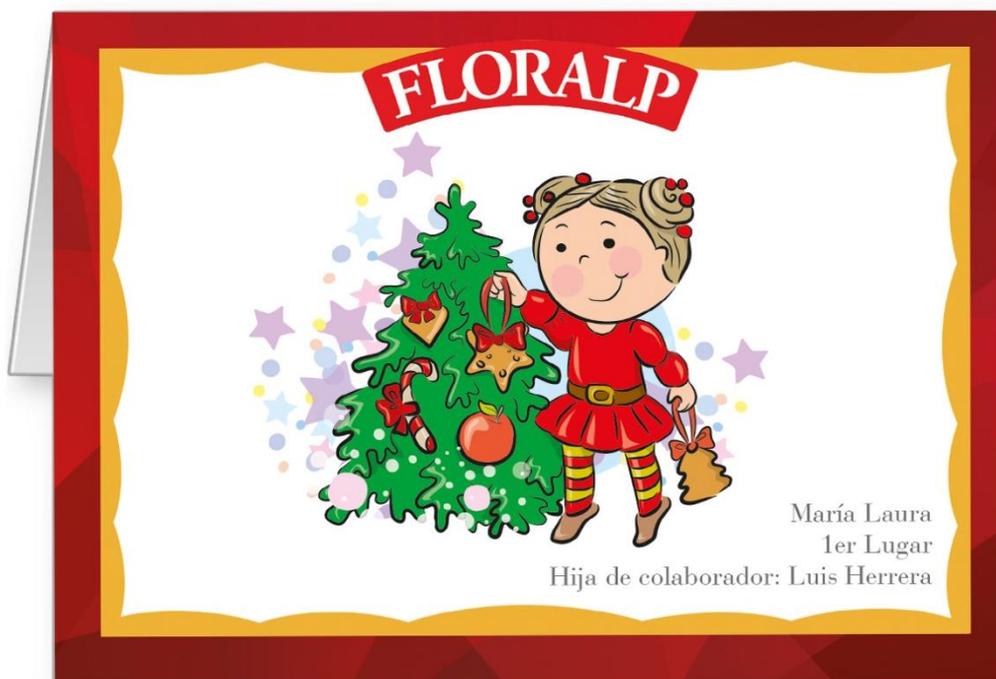
Firma Capacitador

Firma Floralp

"Juntos somos un Equipo de calidad"



Anexo 32: Tarjeta de Navidad con el dibujo ganador de los participantes en el concurso “Pinta la Navidad”



Anexo 33: Premios a la Excelencia por equipos destacados



Anexo 34: Tarjetas “Reconozco tu excelencia”



The front of the recognition card features the FLORALP logo at the top, a cartoon woman with glasses, and a central grey box with the text "RECONOZCO TU EXCELENCIA". Below this, a vertical grey box on the left contains the text "EL RECONOCIMIENTO DEBE SER", followed by three rounded rectangular boxes containing the words "OPORTUNO", "SINCERO", and "RELEVANTE". At the bottom, there is a logo with three overlapping circles and the text "¡Somos Equipo!" and "¡Somos Floralp!" over a background of cheese.

FLORALP

**RECONOZCO
TU EXCELENCIA**

**EL RECONOCIMIENTO
DEBE SER**

OPORTUNO

SINCERO

RELEVANTE

¡Somos Equipo!
¡Somos Floralp!



The back of the recognition card features the FLORALP logo at the top, a cartoon woman with glasses, and a central grey box with the text "RECONOZCO TU EXCELENCIA". Below this, there are fields for "Fecha:", "Para:", and "Te felicito por" followed by three horizontal lines. A line for "Firma" is also present. At the bottom, there is a logo with three overlapping circles and the text "¡Somos Equipo!" and "¡Somos Floralp!" over a background of cheese. A grey box on the right contains the text "¡GRACIAS POR TU TRABAJO DE CALIDAD!".

FLORALP

**RECONOZCO
TU EXCELENCIA**

Fecha: _____
Para: _____

Te felicito por _____

_____ Firma

¡Somos Equipo!
¡Somos Floralp!

**¡GRACIAS POR
TU TRABAJO
DE CALIDAD!**

Anexo 35: Evento Olimpiadas Floralp “Somos Equipo, Somos Floralp”



Anexo 36: Roll ups Floralp



*Nuestra empresa
se construye
en base a la:*

HONESTIDAD

*Un profesional de Floralp
busca decir la verdad y
actuar con justicia y
honradez para alcanzar el
éxito.*



*¡Somos Equipo!
¡Somos Floralp!*