

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TEMA: OPTIMIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE
GERENCIAS INTERNAS DE NESTLÉ ECUADOR-OFICINA
CENTRAL, MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE
COMUNICACIÓN INTERNA.**

AUTOR: ANDREA FERNANDA ROBAYO BARBA

DIRECTOR: DARÍO RAMOS GRIJALVA

QUITO-ECUADOR

JUNIO 2011

TABLA DE CONTENIDOS

PROTOCOLO DE TESIS

1. Introducción	
1.1 Titulo del tema de tesis	5
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Sistematización del problema	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación	6
1.6 Idea a defender	7
1.6.1 Variable independiente	7
1.6.2 Variable dependiente	7
1.7 Método Temporo Espacial	7

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Contextual

2. Generalidades	8-24
------------------	------

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Inicios de la comunicación empresarial	25
2.2.2 Comunicación organizacional contemporánea	26-28
2.2.2 La evolución de las teorías	28-32
2.2.4 Teorías de la comunicación	33-36
2.2.5 Definiciones de Comunicación	37-38

2.2.6	Funciones	38
2.2.7	Tipos y canales de comunicación interna	39
2.2.8	Comunicación descendente	40
2.2.8.1	Comunicación ascendente	41
2.2.8.2	Comunicación horizontal	41
2.2.9	Herramientas de comunicación interna	42-48
2.2.10	Modelos de gestión de la comunicación interna	49-52
	La comunicación interna	53
	La Comunicación Interna Vs Cultura Organizacional	53-54
	La Comunicación Interna Vs Clima Laboral	55-56
	La Comunicación Interna Vs Identidad	57
	Comunicación Interna Vs Imagen	58
2.3	Marco Institucional	59-71

CAPÍTULO III

3	Investigación	72
3.1	Unidad de análisis	72
3.2	Población Universo	72
3.3	Muestra o censo	72
3.4	Propósito de la investigación	72
3.5	Tipos de investigación	72
3.5.1	Exploratorio	72
3.5.2	Descriptivo	73
3.6	Métodos de estudio	73
3.6.1	Método inductivo	73
3.6.2	Método deductivo	73
3.7	Fuentes de investigación	73
3.7.1	Fuentes primarias	73
3.7.2	Fuentes Secundarias	73

3.8	Técnicas e instrumentos de investigación	73
3.8.1	Encuestas	73
3.8.2	Modelo de Encuesta	74-75
3.8.3	Tabulación	76-85
3.9	Fichas de observación	86-91
3.9.1	Diagnóstico Ficha O.	92-93
3.10	Diagnóstico Inv.	94-96
3.11	Conclusiones de la investigación	97

CAPÍTULO IV

4.1	Objetivos	98
4.1.1	Objetivo General	98
4.1.2	Objetivos Específicos	98
4.2	Propuesta	99-101
4.2.1	Grafico 1 Proceso de Comunicación	99
4.2.2	Grafico 2 Áreas de Enfoque	100
4.2.3	Grafico 3 Base del Nivel de Compromiso	101
4.3	Plan de Comunicación Interna	102-106
4.4	Matriz de Evaluación	107-108
4.5	Conclusiones	109
4.6	Recomendaciones	110
5	BIBLIOGRAFÍA	111-112
6	ANEXOS	113-117

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Título del tema de tesis.-

Optimización de la información de gerencias internas de Nestlé Ecuador-Oficina Central, mediante la creación de un sistema de comunicación interna.

1.2 Planteamiento del problema.

La comunicación dentro de las organizaciones se constituye en uno de los pilares fundamentales para construir y direccionar las acciones de la misma, es por esto que dentro del sector alimenticio, caso Nestlé Ecuador-Oficina Central se busca optimizar las herramientas comunicacionales internas y crear un sistema basado en las estrategias que utilizan las gerencias para llegar a todos sus públicos objetivos para alcanzar un mayor impacto dentro de los empleados y generar en ellos un sentido de pertenecía tomando en cuenta sus necesidades y haciéndolos participes de las decisiones tomadas por los altos mandos.

1.3 Sistematización del problema.

- Poca efectividad de determinadas herramientas comunicacionales dentro de la organización y su bajo nivel de impacto y recordación sus públicos.
- La falta de comunicación efectiva y ordenada entre gerencias internas por temas de ubicación y disponibilidad por parte de cada uno de ellos.

La comunicación interna en Nestlé Ecuador-Oficina Central al no fusionar y desarrollar políticas y herramientas de comunicación efectivas, no garantiza que sus colaboradores se sientan parte de las acciones que se toman. Y por parte de las gerencias genera desequilibrio en torno a las funciones de sus diferentes áreas.

La creación de un sistema de comunicación interna permitirá a la organización garantizar y optimizar sus herramientas y de esta manera relacionar sus públicos internos e involucrar a las gerencias en todo el proceso comunicacional.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Optimizar la información entre gerencias internas de Nestlé Ecuador-Oficina Central mediante la creación de un sistema de comunicación interna.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el contexto social y comunicacional en el que se desarrolla la industria alimenticia en la ciudad de Quito.
- Determinar el aporte de la comunicación organizacional en el ámbito interno de las organizaciones.
- Realizar un análisis situacional relacional, así como el estado de la comunicación interna de Nestlé Ecuador- Oficina Central.
- Desarrollar un sistema de comunicación interna para Nestlé Ecuador-Oficina Central.

1.5 Justificación.

La presente propuesta tiene un impacto teórico después de haber analizado y revisado fuentes bibliográficas que se tomarán en cuenta para construir y fundamentar las bases de este trabajo en lo que se refiere a comunicación interna y las herramientas que se utilizan dentro las organizaciones.

El impacto metodológico está basado en el método inductivo en el cual se toman aspectos específicos del entorno para llegar a un punto general, pero también se utiliza un método deductivo el cual va de lo general a lo específico tomando en cuenta los diferentes procesos y sistemas que persiguen los objetivos de pacto social, propiciando una comunicación efectiva entre las diferentes gerencias y que los colaboradores se sientan parte de las acciones que realiza la organización con

la implementación de herramientas comunicacionales. Los beneficiarios de esta acción serían los colaboradores y las gerencias internas. Además el aporte para la organización será parte del direccionamiento que tomen las áreas de enfoque y la manera en cómo se desarrolle la comunicación interna, que abarque un modelo integral y eleve la imagen de Nestlé frente a su gente reflejándose en la calidad de información entregada.

1.6 Idea a Defender

Con la creación de un sistema de comunicación interna en Nestlé Ecuador-Oficina Central se optimizarían las herramientas comunicacionales, se generaría un mayor acercamiento entre gerencias y colaboradores y mejorarían las relaciones entre gerencias internas.

1.6.1 Variable Independiente.

Creación de un sistema de comunicación interna.

1.6.2 Variable Dependiente.

- Se optimizarían las herramientas comunicacionales.
- Generaría un mayor acercamiento entre gerencias y colaboradores.
- Con la creación de un sistema de comunicación interna mejorarían las relaciones entre gerencias internas.

1.7 MARCO TEMPORO ESPACIAL

La investigación se realizará durante los meses de Octubre 2010 a Junio 2011, en donde se recabará la información necesaria para obtener las mejores ideas y plantear una buena propuesta que de posibles soluciones al problema planteado. El lugar y fuente de información será Nestlé Ecuador S.A ubicado en la Av. González Suárez y Gonessiat en donde se encuentran las Oficinas Centrales, aquí se encuentra la población a investigar, empleados administrativos y gerencias generales de las diferentes divisiones.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL:

GENERALIDADES: CONTEXTO SOCIAL Y COMUNICACIONAL EN EL QUE SE DESARROLLA EL SECTOR ALIMENTICIO.

La materia prima que utilizan las grandes industrias proviene de la agricultura del país.

Cada una de las regiones del país se destaca por la producción de varios cultivos los cuales sirven de materia prima importante dentro de la industria alimenticia.

Uno de los productos más importantes es el cacao que dentro del Ecuador tuvo origen en la zona de Vinces, en la provincia de los Ríos. Durante los años de independencia, la producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento. Aportaba entre el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el Ecuador produce semielaborados de cacao. En la provincia del Guayas se instalaron algunas plantas de cacao, cuyos productos de igual manera tienen una gran acogida en el mercado internacional.

El Ecuador produce cacao fino y de aroma. De la producción nacional, aproximadamente el 70% se exporta en grano, el 25% en producto semielaborado de cacao (manteca, pasta licor, polvo y chocolate) y un 5% es consumido por la industria artesanal chocolatera en el país.

En la actualidad, la superficie cosechada es de aproximadamente 340.000 hectáreas, que producen 65 mil TM, con un rendimiento de apenas 0,28 toneladas por hectárea. La costa aporta con 72 mil. La mayor productora de cacao es de

provincia de Los Ríos con 30 por ciento, le sigue Guayas con 22 y Manabí con 20%.¹

El sistema agroalimentario se caracteriza por una creciente internacionalización en materia de productos transformados y una influencia cada vez más marcada de las empresas multinacionales que controlan, desde 1990, el 32% de la industria mundial.

Las tendencias estratégicas de las empresas del sistema agroalimentario vendrán determinadas por tres movimientos complementarios de los modelos de consumo: la búsqueda de alimentos que puedan mantener o mejorar la salud de los consumidores, la alimentación estándar masiva predominante de las empresas muy grandes y de la restauración fuera del hogar y la búsqueda de las raíces culturales mediante el consumo de productos de la tierra, elaborados por empresas regionales.²

En América del Sur, el sector agroindustrial tiene gran peso por el nivel de vida que ofrece a sus habitantes y las posibilidades que esto les genera, pero también es un punto crítico cuando se trata de un proceso que conlleva ciertos aspectos que van más allá de cultivar y producir.

Uno de los puntos importantes es la vulnerabilidad de la región al alza de los precios internacionales de los alimentos y el cambio climático, lo cual hace que dentro de estos países se cambien las políticas para desarrollar la agroindustria.

El comportamiento relativamente firme de la producción agrícola regional durante tres años consecutivos, tras un largo período de crecimiento mediocre, han hecho concebir nuevas esperanzas sobre la posible aparición de una tendencia más favorable. No obstante, un período tan breve de recuperación no permite llegar a ninguna conclusión definitiva sobre la importancia de los mutables factores climáticos y de mercado con respecto a un progreso de carácter más estructural, asociado en particular a la reforma económica y agrícola.

¹ Cfr. Vázquez Lola, Saltos Napoleón, ECUADOR SU REALIDAD, Edición 2008-2009, pp. 191.

² Rastoin Louis Jean, TENDENCIAS GENERALES DE LA AGRO-INDUSTRIA MIUNDIAL, pp. 181.

La seguridad alimentaria nacional se ha abordado también mediante diversas medidas de política puestas en práctica para estimular la producción alimentaria y agrícola. A pesar de la tendencia general hacia la liberalización del mercado, muchos países han continuado aplicando programas de sostenimiento de los precios en favor de los cultivos considerados de importancia para la seguridad alimentaria. La leche, el arroz y el azúcar son los que cuentan con mayores niveles de protección, en particular en los países andinos, mientras que el trigo, el maíz y la soja han recibido también amplia protección en estos y en otros países de la región. No obstante, el alcance de esa intervención varía considerablemente. Mientras que países como Colombia, Venezuela y el Ecuador han mantenido una política sectorial relativamente activa, Bolivia y el Perú tienen una concepción más liberal y la Argentina ya no interviene en ningún programa de apoyo directo a la agricultura, con excepción de los productores de tabaco que se benefician de un fondo especial recolectado mediante los impuestos que gravan los cigarrillos.³

En la actualidad entre el 60 y el 70% de las ventas de la industria de la alimentación se realizan a través de las grandes redes de distribución, cuya política de compras se basa en el precio. Para influir en los precios en un contexto caracterizado por una estructura fuertemente oligopolística, los empresarios solo disponen de dos herramientas: reducción sustancial de los costes para preservar los márgenes y fidelización del consumidor a través de las marcas.

La primera vía implica la utilización de grandes unidades industriales, lo que implica invertir una gran cantidad de dinero en una planta de producción, materia prima, etc. La segunda vía se basa en el uso de los medios de comunicación de masa y la innovación. Sin embargo, los medios de comunicación social generan un coste sumamente elevado; el gasto publicitario anual que genera el lanzamiento de un nuevo producto es realmente excesivo.

Por último, la innovación tecnológica en los productos se ha hecho imprescindible para mantenerse en unos mercados agroalimentarios que exigen de las industrias

³ Depósito de Documentos de la FAO, EL ESTADO MUNDIAL DE LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN.

ciertas políticas de potenciación de la calidad (dominio de la tecnología) y de diferenciación de sus productos. Esta innovación es igualmente costosa; las grandes empresas dedican alrededor del 3% de su volumen de negocio a investigación y desarrollo.⁴

La industria alimentaria es una de las más antiguas e integradas y de mayor concentración monopólica en el país. Tiene su origen en la agroexportación tradicional y cuenta con una participación alta del capital extranjero. El grupo Noboa es el principal monopolio en el sector y controla la industria molinera: Industrial Molinera y Molinos Poulter, maneja casi la totalidad de la importancia de trigo.

Las principales empresas de conservas de frutas Ecuajugos, en asociación con Nestlé, industria azucarera Ingenio San Carlos, elaborados de cacao Indecsa y elaborados de café COLCAFE.

En la industria de bebidas, las empresas más importantes son Coca Cola y Pepsi Cola, que controlan la mayor parte del mercado.

La producción de leche supera los cinco millones de litros diarios. Existen 25 compañías, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de estos más del 90% se encuentran ubicados en la sierra y se dedican a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche, yogurt y otros, una buena parte de la producción lechera se comercializa en la forma cruda en el mercado informal y representa el 60 por ciento más que el mercado formal.⁵

El Ecuador produce alimentos suficientes para satisfacer la demanda interna⁶. A nivel de regiones y por alimentos, la Costa produce casi la totalidad de soya, mango, banano, maracuyá, cacao y limón; casi las tres cuartas partes de caña de azúcar, camote y piña; y, más de la mitad del café y de la palma africana. La Sierra presenta diferentes pisos ecológicos y un potencial muy variado de

⁴ Rastoin Louis Jean, TENDENCIAS GENERALES DE LA AGRO-INDUSTRIA MUNDIAL, pp. 170-171.

⁵ Vázquez Lola, Saltos Napoleón, ECUADOR SU REALIDAD, pp. 236-237, Edición 2010-2011

⁶ MAG, 2000, Estimaciones de la Producción Agropecuaria.

producción que abastece ampliamente el mercado interno; los alimentos que se producen casi en su totalidad corresponden a: manzana, brócoli y papas; las tres cuartas partes de la producción nacional en tomate riñón, cebolla colorada y caña de azúcar; y la mitad de naranja y yuca. La Amazonía presenta una extrema fragilidad de los suelos, apenas el 8% de la región es de uso agropecuario, de esta área el 82% se destinan a pastos; en cuanto a niveles de producción nacional, le corresponde el total de la naranjilla, un tercio de la palma africana y caña de azúcar; el plátano, café y yuca tiene una producción apenas superior al diez por ciento de la del país lo que determina una dependencia alimentaria de las otras regiones.

La producción de alimentos y su relación con los mercados es un factor importante para establecer el potencial de la seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia de desarrollo. Ello amerita políticas sectoriales y de integración al desarrollo agropecuario con nuevas iniciativas de desarrollo local, suplementación alimentaria, de micronutrientes y con procesos de educación y comunicación activa de la comunidad en la lucha contra el hambre.⁷

Excluyendo la producción de alimentos esenciales, a lo largo de los siglos la industria alimenticia ecuatoriana se mantendría estancada, por la apatía que existía en los ciudadanos para incursionar en el sector industrial. Recién los ingenios de azúcar comenzaron a establecerse en las últimas tres décadas del siglo pasado, al igual de fábricas de fideos, galletas, caramelos y chocolates. Los informes consulares de esa época señalan que la variedad de alimentos a disposición del mercado era muy limitada. El consumidor no tenía de donde escoger. La importación de alimentos era indispensable⁸.

El sector agroindustrial ha sido históricamente determinante en la economía ecuatoriana y en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento.

⁷ Cfr. Informe del Ecuador, Cumbre Mundial sobre la alimentación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Oficina de Planificación de la Presidencia, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

⁸ Cfr. Guillermo Arosemena, "LA HISTORIA EMPRESARIAL DEL ECUADOR EL SECTOR INDUSTRIAL" Guayaquil, Primera Edición, Año 1996, pp. 345 Fecha de consulta:10-11-2010

Este último se explica por el aumento de la demanda de productos alimenticios a partir de los años setena, producto del auge petrolero, del ingreso de una mayor cantidad de divisas, del incremento de habitantes y del cambio de hábitos de la población.

Sin embargo, esta expansión no ha sido homogénea. De hecho, se observa un limitado crecimiento de las exportaciones de ciertos productos no tradicionales causado principalmente por la falta de una política de promociones del desarrollo agroindustrial y por la abolición de los beneficios de las leyes de fomento industrial en 1984. Este vacío ha conllevado a una escasa aplicación de nuevas tecnologías, a un limitado desarrollo de productos, empaques y maquinaria, y a un heterogéneo nivel de calidad que han limitado la competitividad del sector.⁹

El sector alimentario y de bebidas, es generador del mayor número de fuentes de trabajo dentro de la economía ecuatoriana, en el año 2006 aportó con el 46% con respecto al resto de actividades económicas; sin embargo, las remuneraciones per cápita promedio mensual asciende a \$ 63, promedio bajo comparado por el percibido por la actividad fabricación de coque y refinación de petróleo que percibe la más alta remuneración de \$ 2813 y que genera una baja participación en empleo.

Las industrias que se destacan dentro del sector alimentario son las industrias lácteas, café, embutidos, legumbres, productos de mar, aceites, azúcar, chocolates, condimentos y agua.

La agroindustria es un sector que podría impulsar el desarrollo local, a través de alternativas productivas que permiten la participación a través de encadenamientos productivos; en Loja los sectores con alto desempeño Nacional son minerales no metálicos (2,14), edición e impresión (1,28) y alimentos y bebidas (1,06); dentro de estos sectores se encuentran las industrias consolidadas (mayor conglomeración y mayor arrastre) y algunas emergentes (industrias que no

⁹<http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>

alcanzan un nivel elevado de concentración económica, pero poseen un desempeño sobresaliente en los mercados nacionales). El impulso de industrias consolidadas como azúcar y café que poseen un alto desempeño industrial, así como el impulso de industrias emergentes en este sector como elaboración de embutidos y bebidas alcohólicas son claves para el desarrollo local.¹⁰

Parte del concepto de agricultura ampliada consiste en sumar a la medición de los agregados agrícolas aquellos sectores ligados por el requerimiento de insumos de la agricultura, como lo son la producción de alimentos procesados y el sector de la agroindustria. Al conceptualizar la agricultura ampliada como el conjunto de sectores independientes vinculados estrechamente con el sector agrícola primario, sugirió la posibilidad de revalorizar la agricultura. Las industrias de manufacturas basadas en recursos naturales usualmente no forman parte de los datos estadísticos como agricultura sino como industria.

Todas estas actividades económicas están basadas en fuentes primarias de zonas rurales y por ende en la agricultura primaria, lo cual nos ayuda a comprender de mejor forma lo que se desea agregar en el concepto de agricultura ampliada.¹¹

Resulta interesante destacar que entre mayor sea el grado de diversificación de la estructura económica del país, es evidente el mayor peso de los productos alimenticios y de manufacturas que transforman insumos de la agricultura primaria. En Ecuador, la generación de valor agregado incrementa su participación en 1,6 veces cifra menor comparada con el menor

En el caso de los productos alimentarios exportados e importados desde tiempos inmemorables, en los últimos años se han observado cambios radicales en la evolución de estas cadenas mundiales de alimentación. Se ha asistido a una transformación de la cadena de suministro, que en su día solía articularse en un

¹⁰ <http://www.utpl.edu.ec/blogcades/wp-content/uploads/2009/10/La-industria-alimentaria-en-el-Ecuador.pdf> Fecha de consulta: 10-11-2010

¹¹ Arias Joaquín, Vallejo Silvana, Trejos Rafael, "MAS QUE ALIMENTOS EN LA MESA:LA REAL CONTRIBUCION DE LA AGRICULTURA A LA ECONOMIA DE ECUADOR", Agosto 2005, pp. 10

proceso mediante el cual el producto se iba elaborando paso a paso, transitando por una serie de intermediarios y mercados hasta llegar al consumidor.¹²

El crecimiento de estas poderosas cadenas de alimentación integradas extraña mayor concentración en cada eslabón. En los últimos años esta concentración aumento, mediante fusiones y adquisiciones de grandes multinacionales minoristas (parece ser que las diez principales empresas minoristas de alimentación del mundo controlan la asombrosa cuota del 24% del mercado mundial de ventas de productos alimentarios). Se ha producido un fenómeno similar en el sector de fabricación y transformación de productos alimentarios.

El área Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas como actor fundamental en la industria alimenticia.

El presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), Christian Wahli, aseveró que el gremio al que representa sí invierte en el país y consecuentemente la manufactura de este sector está incrementándose de forma paulatina. Wahli dijo que en los últimos tres años la industria de los alimentos creció en un 10 por ciento. Por otro lado, recalcó que se hace necesario que los controles a los productos nacionales sean más rigurosos, así el consumidor podrá tener la seguridad de que su adquisición está garantizada bajo el marco técnico correspondiente.

Wahli afirmó que la rama empresarial ecuatoriana ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, basta que vaya a un supermercado y va a ver, si tiene la memoria visual histórica, el cambio brutal que ha sufrido la oferta de productos alimenticios, el dinamismo del área láctea, cuántos nuevos productos y productores, se va a muchos sectores de las conservas, de los productos enlatados, de los jugos ha habido un dinamismo inmenso.

¹² Cfr. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmfce07/tmfce-r.pdf> Fecha de consulta: 15-11-2010

Además, dijo que el gremio al que representa no tiene temor a la competencia de productos importados, más bien estamos en posición, si tuviéramos la oportunidad de exportar, de competir con los mercados de afuera.¹³

Según el informe del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) de junio del 2009, en la industria manufacturera de bebidas y alimentos se observa un leve pero continuo incremento de la importancia de este sector dentro de la economía nacional.

Asimismo, la industria alimenticia representó el 7,83% del Producto Interno Bruto (PIB), teniendo de igual forma, una especial importancia dentro del sector manufacturero con la contribución del 55,9% de su valor agregado.

Luego de la crisis económica que azotó a la población mundial, esta industria experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%) y al crecimiento promedio de la industria manufacturera (5,21%).

En los últimos tres años el sector manufacturero creció en un 7 por ciento y la industria de los alimentos un 10, entonces, ya se muestra un tremendo dinamismo y eso no se hace sin inversiones, innovaciones y no se hace sin un tremendo esfuerzo a veces contra viento y marea que son las trabas que pone el Estado a la comercialización de nuestros productos, comentó Wahli.

En cuanto a los productos que elaboran las diversas empresas de este sector, Wahli dijo que la pequeña industria de bebidas y alimentos corresponde a la elaboración de la quesería, panadería, la pequeña fábrica de chifles, la confitería. De ahí la mediana empresa significa aquellas que cuentan con una tecnología más compleja, de inversiones más cuantiosas que son el tema de enlatados, de conservas, conservar un producto alimenticio es alta tecnología y a veces son inversiones costosas.

¹³ Cfr. Whali Christian

http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/la_asociacion_nacional_de_fabricantes_de_alimentos_y_bebidas_anfab_y_las_posibilidades_de_exportacion--123958

En la grande industria tenemos al sector cárnico, el sector pesquero, los enlatados de atún, el sector lácteo, la molinería, son industrias importantes, agregó.

Respecto a las exportaciones de estos productos, Christian Wahli afirmó que al extranjero se envía un número muy reducido de la producción nacional.

Nos dimos cuenta que esas exportaciones a los Estados Unidos son totalmente nulas, estamos hablando de algo como 20 millones de dólares en productos manufacturados y empezamos a analizar el porqué, es el miedo a una normativa o estándares muy exigentes de los Estados Unidos y ese riesgo es constante y latente, si algo pasa son miles de millones de dólares de indemnización.

Estados Unidos se ha convertido en el mercado natural, sentenció, sin embargo, como presidente de ANFAB construyó un proyecto para exportar productos ecuatorianos garantizados de origen de la fábrica.

Nos fue relativamente bien y relativamente mal, bien porque pudimos provisionar un montón de productos con una marca que decía garantizado por ANFAB, mal porque no tuvimos el recurso financiero para un mercado tan caro a donde cada respiro cuesta, entonces, vamos a ver si con el apoyo del Estado logramos revivirlo.

La garantía de que un producto nacional es apto para el consumo humano no se puede medir a través, indicó, del registro sanitario que se obtenga, pues, ese análisis del producto se lo hace antes de que salga de la fábrica a la percha.

Antes de cualquier producción tengo que someter mi producto a un análisis y pedir el permiso, ese permiso me demora en promedio de 3 meses con picos hasta 6 meses o hasta más dependiendo de la complejidad del producto, no puede ser que haya una traba a la innovación y la competencia porque si veo un producto importado que puedo copiar porque es un buen negocio y no puedo hacer nada antes de seis meses.

ANFAB ha venido trabajando ya 6 años para que se priorice el beneficio al consumidor a la hora de adquirir un producto ecuatoriano. ¿Qué queremos darle al consumidor?, productos que no enferman, que no maten.

Pelemos la certificación de la aplicación de malas prácticas de manufactura, eso le va a garantizar un montó al consumidor, que los equipos, la infraestructura, los empleados sean capacitados, que todo esté limpio y correcto, eso le va a garantizar al consumidor un producto inocuo.

Para completar el proceso, se requiere de una organización de la normativa ecuatoriana, hay 1 200 normas para alimentos, de las cuales 800 son obsoletas porque no son conforme al Codex, que es el órgano que rige a nivel internacional la producción de alimentos, en algunas no hay los reactivos para hacer en análisis de acuerdo con la norma INEN.

Hemos propuesto desde hace unos 4 años atrás la escritura de un reglamento técnico de alimentos que sea un documento o reglamento obligatorio para todo lado en la industria ecuatoriana y se basa en saber el tema de la salud y de la inocuidad, es decir, garantizar al consumidor que no se va a enfermar con ningún producto producido en el Ecuador.¹⁴

La exigencia de Wahli es que se realicen controles también en la percha de los supermercados, cerca de usted como cliente, como consumidor, pero los controles de acuerdo a un análisis de riesgo, se van a tomar muestras en la percha y ver si el producto es inocuo y vale lo que dice que vale.

Estamos cerrando el círculo y estamos ofreciendo al consumidor ecuatoriano el respeto que se merece y productos que son inocuos, mencionó.

Christian Wahli resaltó también la ayuda que ha prestado el Gobierno Nacional a este sector a través, especialmente, de la implementación de las salvaguardias cambiarias a productos colombianos.

¹⁴ www.ecuadorinmediato.com el periódico instantáneo del Ecuador.

“Algunas empresas que estaban ya en la era de la modernidad trataron de copar los nichos que dejaron libres las importaciones y los cupos hay gente que no estaba preparado que no aprovecharon de esto, otros que sí estaban preparados y aprovecharon de esto e hicieron un buen negocio, ahora viene el tiempo difícil de mantener ese espacio de la percha”, comentó.¹⁵

Dentro de la industria alimenticia existen parámetros de calidad que deben cumplirse al momento de sacar un producto al mercado.

La legislación ecuatoriana en materia de calidad e higiene de alimentos está constituida como el resto de los países andinos, por el Código de Salud y su correspondiente reglamento. El código de salud ecuatoriano establece las actividades que deben llevarse a cabo para ejercer el control en las etapas de producción, transporte, almacenamiento y expendio, así como también los aspectos relacionados con el registro sanitario. El reglamento de alimentos contiene las disposiciones necesarias para cumplir con el previsto en el Código Sanitario¹⁶

En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo.

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida Tipo Sachet, que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción

¹⁵ Cfr. Ecuador inmediato.com , El periódico instantáneo del Ecuador, Edición 2174 Fecha de investigación: 14-12-2010

¹⁶ Cfr. Organización Institucional para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. El caso de la Región Andina, 1999, pp. 58

de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuilac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción.¹⁷

¹⁷ Cfr. http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268 Fecha de consulta: 14-12-2010

Quizás Nestlé sea la mejor ilustración de este crecimiento derivado de fusiones y adquisiciones. Fundada en los años 1860 por un boticario, Henri Nestlé, con el fin específico de elaborar alimentos para bebés a los que no se pudiera dar el pecho, la empresa se fusionó por primera vez, a principios de 1905, con una empresa de leche condensada. En 1947 volvió a fusionarse, esta vez con Maggi, y en 1960 con Crosse & Blacwell, en 1971 con Libbys, y en 1973 con Stouffers. A mediados de los ochenta, la sociedad adquirió varias empresas, la mayor de las cuales era American company Carnation. Entre las mayores adquisiciones que realizó en los años noventa figura la de la sociedad Ralston Purina. Del mismo modo, Unilever se ha desarrollado absorbiendo por ejemplo Brooke Bond, Bestfoods, y Ben & Jerry's Homemade Ice Cream. Tyson Foods, que es la mayor empresa avícola del mundo, realizó muchas adquisiciones, especialmente en el período de 1966 a 1989. En el sector de la alimentación y las bebidas se siguen registrando fusiones y adquisiciones de gran envergadura, y es probable que así siga siendo. Aunque las mayores empresas realizan unos volúmenes de negocios astronómicos, la industria mundial de alimentación tolera todavía, por sus dimensiones y su diversidad, una consolidación mucho mayor.

Lo ideal para el productor de alimentos sería tener marcas globales que se vendiesen en todo el mundo. Ello es factible en el caso de las bebidas, como lo ha evidenciado el poder de marcas como Coca Cola. Valga matizar sin embargo que en el caso de los productos alimentarios esta tarea no es tan fácil, pues el consumo sigue estando muy influido por los gustos y preferencias locales. Empresas mundiales como la transformadora de alimentos Nestlé han aducido que al no existir un «consumidor global» genérico no cabe centralizar la producción en marcas mundiales solamente, aunque las empresas de restauración rápida creen que podría bastar con realizar pequeñas adaptaciones en los menús, con empresas como McDonald's, KFC, Burger King, Starbucks y otras que venden productos en todo el mundo.

Nestlé (que emplea en total alrededor de 250.000 personas en todo el mundo) explota en realidad una red descentralizada, que sólo en la región de la Asociación

de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) comprende más de cuarenta fábricas. En cumplimiento de su programa “centros de excelencia”, ha creado centros de producción de cereales para el desayuno en Filipinas, de chocolate y productos de confitería en Malasia, de sucedáneos de lácteos líquidos en Tailandia, de salsa de soja en Singapur, y de café instantáneo en Indonesia. Al igual que Nestlé, también Unilever ha adoptado una estrategia descentralizada que le permite estar presente en casi todos los países. Sin embargo, también al igual que otras multinacionales de alimentación, procura ahorrar costos trasladando la compra de sus productos de los planos local y nacional al ámbito mundial.¹⁸

La completa oferta de productos en el ámbito alimenticio permite a las industrias desarrollarse dentro del mercado ecuatoriano.

Si por un lado estos cambios son de hecho fácilmente perceptibles y observables, por otro lado, no existen, en Ecuador, estudios representativos que permitan realizar una descripción de los patrones de consumo y de su evolución. El estudio presentado a continuación tiene limitaciones importantes debidas a la metodología y a la muestra que se limita al grupo etéreo de niños menores de cinco años. Se trata de la encuesta Diagnóstico de la situación alimentaria y nutricional y de salud de la población ecuatoriana menor de cinco años (DANS), sobre la salud y la nutrición en los niños ecuatorianos realizada en 1986 que determina por el método de frecuencia, el consumo promedio de alimentos, por región y área (urbana o rural) (Freire, 1988).

Los resultados permiten evidenciar los principales alimentos básicos por regiones. El valor superior a 100 en la frecuencia de consumo representa que el alimento en mención es consumido más de una vez al día por varios de los niños. Este valor junto al consumo promedio en gramos y al aporte porcentual de energía a la dieta determina que los alimentos que pueden considerarse en el ámbito nacional como alimentos básicos son: arroz y avena, derivados del trigo, papas y yuca, azúcar, manteca y aceite. En la Sierra urbana son 7 los productos que se consumen con

¹⁸ Cfr. La Incidencia de las Cadenas Mundiales de Alimentación en el Empleo en el sector de alimentación y bebidas, Primera Edición, Año 2007, pp. 16-17

frecuencia mayor a una vez por día, se añade a la lista nacional la leche y la fruta. La Sierra rural tiene un consumo más frecuente de cereales y fideos posiblemente debido a la costumbre de ingerir sopas y harina de cebada conocida como máchica. La Costa rural presenta solamente 4 productos con una frecuencia de consumo mayor a una vez por día pero con un consumo promedio en gramos muy alto para plátano verde y pescado. En la Costa urbana seis son los productos de mayor frecuencia de consumo, se excluye la leche.¹⁹

La alimentación y nutrición que posee el Ecuador está basada en lo que el mercado le ofrece.

El Ecuador produce alimentos suficientes para satisfacer la demanda interna. A nivel de regiones y por alimentos, la Costa produce casi la totalidad de soya, mango, banano, maracuyá, cacao y limón; casi las tres cuartas partes de caña de azúcar, camote y piña; y, más de la mitad del café y de la palma africana. La Sierra presenta diferentes pisos ecológicos y un potencial muy variado de producción que abastece ampliamente el mercado interno; los alimentos que se producen casi en su totalidad corresponden a: manzana, brócoli y papas; las tres cuartas partes de la producción nacional en tomate riñón, cebolla colorada y caña de azúcar; y la mitad de naranja y yuca. La Amazonía presenta una extrema fragilidad de los suelos, apenas el 8% de la región es de uso agropecuario, de ésta área el 82% se destinan a pastos; en cuanto a niveles de producción nacional, le corresponde el total de la naranjilla, un tercio de la palma africana y caña de azúcar; el plátano, café y yuca tiene una producción apenas superior al diez por ciento de la del país lo que determina una dependencia alimentaria de las otras regiones.

El suministro de energía alimentaria, a nivel nacional, satisface los requerimientos de la población promedio; la disponibilidad para 1998, fue de 2532 kcal/día, frente a una necesidad estimada de 2188 kcal/día. La energía para 1998-2000 proviene de: cereales, azúcares y tubérculos (50%); oleaginosas (15%), frutas (15 al 20%), carne, leche y huevos cerca de 20%.

¹⁹ Cfr. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2001, pp. 19

De los compromisos asumidos por el Gobierno del Ecuador para reducir los niveles de desnutrición, definidos en la Cumbre Mundial de la Alimentación, la situación nutricional en Ecuador mantiene las siguientes características:

Entre 1986 al 1998 se reduce la desnutrición crónica de 34.0% a 26.4% y de la desnutrición global de 16.5% a 14.3%. Los adolescentes para 1994 presentaron 9% de desnutrición y el sobrepeso y obesidad afectaron al 10% de esta población, mayor en mujeres de la costa. La anemia por deficiencia de hierro llega al 50% (1997); presentando mayor riesgo en niños entre 6 meses y 2 años y en mujeres embarazadas.

Uno de los parámetros en los cuales no se registra mayores avances es la reducción del porcentaje de niños con bajo peso al nacer, situación para el período 1999-2000, superó el 10%.

Según datos de la ECV-98, se determina el promedio de ingesta en gramos de los 10 alimentos básicos por área urbana y rural, por región y pobreza, que corroboran la importancia del arroz, papa, plátano y banano, pan y azúcar en la dieta de los ecuatorianos, resaltándose el consumo de leche de vaca que en todos los niveles de desagregación se halla entre los cinco primeros lugares.

La producción de alimentos y su relación con los mercados es un factor importante para establecer el potencial de la seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia de desarrollo. Ello amerita políticas sectoriales y de integración al desarrollo agropecuario con nuevas iniciativas de desarrollo local, suplementación alimentaria, de micronutrientes y con procesos de educación y comunicación activa de la comunidad en la lucha contra el hambre.²⁰

²⁰ Cfr. MAG, 2000, Estimaciones de la Producción Agropecuaria. INFORME DEL ECUADOR CUMBRE MUNDIAL DE LA ALIMENTACION, Ministerio de Agricultura y Ganadería

2.2 MARCO TEÓRICO: APORTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AL ÁMBITO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES.

El Aporte de la comunicación organizacional en el ámbito interno de las organizaciones es importante ya que permite integrar las ideas del colaborador y los altos mandos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos juega un papel significativo que aporta al desarrollo de la cultura empresarial y al resultado de un buen clima laboral.

La comunicación en las organizaciones, al actuar como un eje transversal en todas las actividades que ésta realiza, pasa a ser una herramienta imprescindible de gestionar.

2.2.1 Inicios de la comunicación empresarial.

Esta referencia se toma desde los inicios de los estudios de la comunicación interna en las organizaciones realizados por Elton Mayo hacia la década de 1960. En ese momento histórico la organización es un sistema cerrado en donde el comunicador es el defensor de la imagen de las cabezas visibles de la organización.

Para este momento industrial la organización está centrada en el producto y asume una estructura piramidal por jerarquías.

Entre otros autores de esta tendencia se reconocen los representantes de los trabajos escritos bajo lo que se conoció como el Periodismo industrial cuyo principal autor fue James McCloskey, u otros como Michael Bland.

Hacia finales de los años 70 con el ingreso en occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z de Ouchi con sus propuestas de participación y mejoramiento continuo la comunicación tiene un impulso más integrador bajo lo que se conoció en occidente como el Desarrollo Organizacional.

2.2.2 Comunicación organizacional contemporánea

Desde que en 1984 se declarará el inicio de la era de la información, los conceptos de comunicación han cambiado, cómo replantear las comunicación. Autores de esta tendencia como Goldhaber , Regouvy , Drucker, Van Riel, Costa, visualizan una comunicación más integral y estratégica, centrada en objetivos y con un claro enfoque hacia el apoyo de la productividad y la competitividad de la organización.

En este sentido la Comunicación Organizacional Contemporánea ha tenido influencia de escuelas administrativas como la administración por objetivos (norteamericana), la escuela de Calidad Total.

La moderna comunicación es una mezcla de las escuelas de gerencia japonesa y la gerencia de marketing de los Estados Unidos que primero llegó a las organizaciones empresariales y hasta ahora comienza a tomar la academia.

Bajo este nuevo enfoque, el primer paso que necesita la organización para entrar en la era de la información es tener un sólido departamento de comunicaciones que le permita interactuar con su mercado y ser hábil a la hora de procesar la información que obtiene.

Por ello, quien gerencia una oficina de comunicaciones debe tener en cuenta que bajo la nueva escuela esta dependencia debe cumplir básicamente tres funciones : Obtener información del mercado para conocerlo y realizar productos y servicios acordes a sus necesidades, hacer permeable la organización para que dicha información circule en el interior y sea aprovechada, y por último, controlar los flujos de información que emana la organización para que estos impacten en el mercado de manera positiva hacia los productos y servicios que se ofrecen.²¹

Por tanto, sean conscientes de ello o no, las oficinas de comunicaciones además de impulsar el cambio que se requiere en las personas para que sean más hábiles

²¹ Aguilera Jorge, Comunicación de la Universidad de la Sabana, Colombia

en el tratamiento de información, también presiona para cambiar las estructuras organizacionales adoptando nuevos conceptos.²²

Tomando en cuenta el paso del tiempo se puede considerar tres etapas de evolución de la comunicación organizacional

- Una etapa a considerar es la prehistoria de la comunicación de las empresas, que es la etapa anterior a los 90. En aquel momento, lo más característico es el control cortoplacista que se hacía en las empresas u organizaciones del mercado y de la competencia; y en términos estrictamente de acciones comunicativas, se caracterizaba por dos manifestaciones prácticamente únicas: por un lado, las relaciones con los medios de comunicación (prensa y comunicación de marketing) y, en segundo lugar, la publicidad.
- La segunda etapa histórica es durante los 90. Se produce una fuerte revalorización de la imagen corporativa, al menos en Europa. Se produce este cambio por diversos motivos. Uno de ellos es la crisis publicitaria. En Europa, con la excepción de Francia en donde siempre existió la imagen corporativa asociada al mundo empresarial, más a la gestión, que a la comunicación. Dicho de otra manera, pensábamos –exagerando un poco por ser más claros- que independientemente de lo que haga una empresa a niveles de comportamiento corporativo, como tenga una buena política de comunicación va a tener una buena imagen. Se cree que eso es el pancomunicacionismo, una tesis exagerada de la importancia de la comunicación. La imagen era considerada antes una variable de la gestión empresarial, de cómo la empresa hace las cosas, que una variable de la comunicación.²³

La gestión de los recursos intangibles es el resultado de una nueva concepción de la empresa que expresa una nueva racionalidad empresarial y que entiende la

²² Aguilera Jorge, Comunicación de la Universidad de la Sabana, Colombia

²³ Villafañe Justo, La historia de la Comunicación Organizacional, Ciberjure, Fecha de consulta: 02-03-2011

reputación corporativa como una suerte de desiderátum (objeto de un vivo o constante deseo que no se ha cumplido) de la gestión empresarial. .En este momento, para bien o para mal, es preferible pensar que para bien, una empresa es seria según si cumple las expectativas del conjunto de stakeholders, no solamente de uno de ellos que son los accionistas. Esta nueva lógica es lo que da sentido a este cambio.

Este proceso histórico de la CO se ve reafirmado, según Villafañe, en la posición que ocupan hoy en día los directores de comunicación de las grandes empresas que llegan a ocupar cargos directivos. Señaló: En menos de diez años, las direcciones de comunicación han pasado de ser un tanto intrascendentes en las organizaciones –encargadas de recortar un periódico y hacer un pre clipping- y se han convertido en puntales con un valor estratégico fundamental.

Por ende, el especialista español anticipa no sólo la continuidad de la disciplina sino además un constante ascenso, que poco a poco se expandirá a organizaciones de carácter más pequeño. Qué suerte para los interesados: más posibilidades de trabajo en un futuro no muy lejano.²⁴

2.2.3 La evolución de las teorías de comunicación y su influencia en las organizaciones.

a) La teoría clásica: Estructuración y Definición precisa.

Dentro de esta teoría los representantes más importantes son:

Max Weber con su forma ideal burócrata de llevar una organización, basada en una jerarquía bien definida, delimitar las decisiones de los empleados y llevar un informe escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

²⁴ Cfr. Villafañe Justo, LA HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, http://www.ciberjura.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=3558&Itemid=9 Fecha de consulta: 10-02-2011

- Frederick W. Taylor

Quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y científico de trabajo. Toma en cuenta las cualidades y capacidades de los empleados para designar sus funciones. El trabajo debe estar basado en la cooperación entre los que planean y ejecutan para que exista armonía e integración de funciones y se compartan responsabilidades.

- Henri Fayol

Para él todo está basado en elementos administrativos que forman parte fundamental de un trabajo eficiente en cualquier empresa, en términos de planeación y predicción. Basado en 14 principios que hablan del empleado, las normas, y un jefe al mando de toda la organización guiado a través de un plan estratégico de acción.

El papel de la comunicación en esta escuela está dado de forma vertical y sobre todo descendente, limitando la libertad de los empleados, provocando una comunicación lenta e informal que afecta al clima laboral y mantiene al colaborador alejado de las decisiones de la organización.

- b) La Teoría Humanista: Factores Sociológicos y Psicológicos, comprenden aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

En esta escuela existen varios pensamientos que integran similares acciones para el manejo de una organización.

- Elton Mayo: su filosofía es comprender a las organizaciones como entes sociales, en donde las relaciones grupales son importantes y tienen repercusión en las actitudes psicológicas individuales.²⁵

²⁵ Fernández Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas.

- Kurt Lewin: su aporte va direccionado al impacto del liderazgo, comunicación interna y relaciones entre grupos para poder tener una productividad efectiva y dar soluciones a los problemas que se presentan dentro de la organización.
- Rensis Likert: tomando las ideas de los dos anteriores propone variables clave como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control, estas son las bases dentro de dos modelos, autoritario y participativo, cada uno tiene factores especiales, pero su inclinación va hacia la participativa en donde los empleados tienen apoyo y pueden aportar dentro de la organización, comparten logros, delegar funciones y tienen una comunicación horizontal.
- Douglas McGregor propone la administración por objetivos, en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior no con su supervisión.
- Chris Argyris, esta escuela hace la valoración del elemento humano dentro de las organizaciones, a través de una mayor participación y comunicación, se preocupa por el desarrollo y motivación de sus empleados muy por encima de los costos, se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder.²⁶

La comunicación dentro de estas escuelas es fundamental ya que enfatiza la importancia del elemento humano, los estilos de liderazgo, análisis de estructura, redes de comunicación, el desarrollo de habilidades

²⁶ Fernández Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas.

comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades.²⁷

- c) Teoría de Sistemas, apertura al medio e interrelación de las partes hace referencia a la influencia del entorno dentro de las organizaciones y la interacción con diferentes subsistemas, fue publicada entre 1950 y 1968. Está basada en teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.
- E. Trist (1960), habla de una organización económica, social y técnica tomando en cuenta que los seres humanos trabajan por un fin común utilizando herramientas tecnológicas para lograr estos fines. El trabajo debe ser en conjunto, tomando como ejemplo la idea del trabajo en equipo.
 - Daniel Katz (1903-1998) y Robert Kahn (1938), consideran a las organizaciones como un sistema abierto y viviente en donde es importante la relación directa y continua con el medio que les rodea para de esta manera buscar la interrelación entre los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos que existen en la empresa con las acciones que se presentan en el medio.

El papel de la comunicación dentro de esta escuela es importante ya que cada empresa debe tomar en cuenta la información que recibe del entorno ya que todo lo que ésta proyecta al medio es lo que los clientes percibirán de las acciones realizadas internamente, esto se ve reflejado en los resultados, logros, calidad del producto, etc.

- d) Teoría Contingente, esta corriente habla sobre la relación estrecha entre las demandas del entorno y la manera en que responde la organización

²⁷ Fernández Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas, pp. 28

considerando que existen elementos que están presentes dentro de toda empresa y que dependerán de la contingencia al tipo de demandas que tengan del exterior.

- Joan Woodward, comparte el hecho de que todas las empresas se conforman igual, pero existen elementos diferenciadores por lo que es importante tener un sistema de comunicación que abarque a todos los empleados, en unos grupos funcionará de manera oral y directa y en otros casos de manera escrita, tomando en cuenta que todo lo que se hace debe estar respaldado.
- Tom Burns y G. M. Stalker, establecen un sistema en donde existen dos tipos de organizaciones, las mecánicas en donde las acciones son rígidas, las decisiones dependen únicamente de los altos mandos, la autoridad es formal, lo cual hace que las organizaciones no puedan reaccionar rápidamente al cambio propuesto. Por otro lado las orgánicas en donde la estructura es más flexible, la autoridad depende de las situaciones y la comunicación es informal, horizontal, haciendo a los empleados parte de las decisiones.²⁸

Paul Lawrence y Jay Lorsch, buscan delimitar los impactos del medio frente a distintas partes como ventas, producción, mercado de una organización, en donde lo más relevante es la coordinación de los mismos para un buen funcionamiento. Esto dependerá de la demanda del medio y de la evolución de la organización del mismo.

La comunicación como medio interno y externo debe ser manejada de la manera más cuidadosa, ya que de esta dependen las buenas o malas prácticas

²⁸ Fernández Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas

realizadas dentro de la organización tomando en cuenta que pueden repercutir en el ámbito estructural.

Todas estas teorías se complementan entre sí, lo importante es mantener claro que la comunicación es la base de una buena dirección, se construyen buenas relaciones y se generan buenos acuerdos en los que toda la empresa participa y la relación jefe-empleado pueda transformarse en horizontal dejando de lado la comunicación ascendente y descendente.

2.2.4 Teorías de la comunicación

Elementos de un sistema de comunicación

Los elementos que integran un sistema de comunicación son:

- Fuente o mensaje
- Emisor
- Medio o canal
- Receptor

- **El mensaje**

Es la información que tratamos de transmitir, puede ser analógica o digital.

Lo importante es que llegue íntegro y con fidelidad.

- **El emisor**

Sujeto que envía el mensaje.

Prepara la información para que pueda ser enviada por el canal, tanto en calidad (adecuación a la naturaleza del canal) como en cantidad (amplificando la señal).

La transmisión puede realizarse en banda base, o sea, en la banda de frecuencia propia de la señal, el ejemplo más claro es el habla. Modulando, es decir,

traspasando la información de su frecuencia propia a otra de rango distinto, esto le permitirá adecuar la señal a la naturaleza del canal y además nos posibilita el multiplexar el canal, con lo cual varios usuarios podrán usarlo a la vez.

- **El medio**

Es el elemento a través del cual se envía la información del emisor al receptor.

Desgraciadamente el medio puede introducir en la comunicación:

- Distorsiones.
- Atenuaciones (pérdida de señal).
- Ruido (interferencias).

Dos características importantes del medio son:

- Velocidad de transmisión, se mide en bits por segundo.
- Ancho de banda, que es el rango de frecuencias en el que opera la señal.

Por ejemplo la red telefónica opera entre 300 y 3400 Hz, la televisión tiene un ancho de banda de 5'5 MHz.

- **El receptor**

Tendrá que modular la señal, limpiarla y recuperar de nuevo el mensaje original.

Para hablar de la teoría de la comunicación, el autor Ernesto Cesar Galeano con su proceso de comunicación modificó la teoría de Harold Laswell.²⁹

Al aplicar el modelo E-R (estímulo -respuesta) básico al sistema de las comunicaciones humanas, se genera el modelo lineal de la comunicación humana, desarrollado por Harold Laswell, quien propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿de qué - quién- dice que (por cuál canal) - a quién - con qué efecto? Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que

²⁹ <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm>

agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación, dicho modelo ha sido modificado por Ernesto Cesar Galeano de la siguiente manera:

- **De que:** Se refiere a la información a transmitir (IT), aunque esta forma es externa es propia del emisor y le pertenece aún cuando no sea original. Se dice también que la información a transmitir tiene dos estados o características que pueden ser conocidas o ignoradas por el emisor que son: El verdadero o falso: en este puede darse una equivocación leal o por tratarse de engañoso, a su vez la falsedad es el camino más directo hacia el fracaso de la comunicación, la diferencia está en que un error pueda ser subsanado por mentira. La otra característica sería si es completamente cierta y verificada no existirá el riesgo de perder la comunicación.
- **Quién:** Se refiere al emisor (E), es decir, el origen, la fuente de toda comunicación, es el interesado en llevar a cabo el proceso de comunicación. Quién desea contactarse con un determinado receptor. El emisor abarca tres puntos importantes que hay que tener en cuenta: tiene conocimientos, posee aptitudes y se expresa mediante códigos. 1) Los conocimientos están constituidos por todo lo que el emisor sabe. Ese se refiere a lo que conoce en profundidad y también de todo lo que aprendió por su educación e inquietudes culturales, 2) Piensa y siente con respecto a hechos circunstancias, acciones, afirmaciones, personas, etc., 3) Conjunto de signos de cualquier naturaleza que tiene significado cierto para el emisor y el receptor. Pueden ser secretos cuando el significado de los signos solo es conocido por el receptor y público cuando cualquiera que recibe el mensaje pueda expresarlo. Galeano basado en Laswell incluyo en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista de noticias hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.³⁰

³⁰ <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm>

- **Dice que:** Se refiere al mensaje (M), Es lo que el emisor comunica. El mensaje es el conjunto de signos expresados por el emisor dirigido al receptor. El mensaje posee varias características un contenido, un código y un contexto. EL contenido es el referente del mensajero que se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cual se constituye el mensaje, la forma de expresión y del contexto se pueden distinguir dos tipos: el contexto cercano y el contexto ambiental. El mensaje también vendría siendo el vehículo que se utiliza para hacerle llegar al receptor.

Dentro del mensaje se encuentra el canal (C), se trata de los medios, vías, canales usados para transmitir el mensaje. Hay canales naturales y técnicos. Un canal natural: es el aire que permite la transmisión de sonidos lo que hace que las palabras del emisor puedan ser oídas por el receptor. Los canales técnicos son: los cables en el caso del teléfono y las ondas en el caso de los microondas y las televisiones. Basado en Laswell, Galeano introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales para transmitir mensaje. No se ubica dentro del diagrama. Esta es la vía para que el mensaje llegue correctamente al receptor.

- **A quién:** Se refiere a él receptor (R), quién recibe el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. Generalmente, personas seleccionadas por el emisor o que acuden a él, real o supuestamente interesada en el mensaje del emisor. El receptor, como el emisor, posee aptitudes, tiene conocimientos y se expresa mediante códigos. Para Galeano, el análisis de receptores es sobretodo cuantitativo, porque preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.³¹
- **Con qué efecto:** Se refiere a la información asimilada por el receptor (IA), También se indica como externa a él receptor pero es propia de él. Es

³¹ <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm>

aquello que el receptor incorpora en sus conocimientos como consecuencia de la comunicación recibida, se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje. Es el resultado de la comunicación. Este impacto debe ser medible a través del análisis del impacto, por ejemplo, el análisis de impacto de un mensaje publicitario en una determinada región del mercado en términos de volúmenes de ventas, imagen, posicionamiento, etc.

- **La realimentación** es un aspecto muy importante en el proceso de comunicación ya que es una de las mejores formas para que el emisor se asegure de la corrección con la que el receptor interpretó el mensaje. También la respuesta que envíe el receptor puede hacer que el emisor modifique el mensaje para asegurarse de que es comprendido. En el proceso de retroalimentación en la comunicación facilita la comprensión correcta, la cual a su vez facilita el desarrollo de una relación interpersonal.³²

2.2.5 Definiciones de Comunicación Interna

- Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.³³

Los colaboradores son parte fundamental del desarrollo de una organización, son quienes al estar motivados y ser tomados en cuenta, dan mayores resultados y son más productivos al momento de trabajar, por lo que es importante trabajar en conjunto.

³² Cfr. <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm> Fecha de consulta: 22-02-2011

³³ Cfr. Francisca Morales Serrano, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, Edición 2000, Barcelona, pp. 219.

- Forma de propiciar una buena comunicación entre los empleados y la alta gerencia para propiciar las mejores relaciones internas.³⁴
- Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Busca mantener informado al empleado en cuanto a las acciones importantes y relevantes de la organización, lo hace partícipe de las decisiones y lo compromete a desarrollarse en función de sus objetivos y el apoyo que le brinda la compañía.
- La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.³⁵
- La comunicación interna es la forma de comunicarse con los trabajadores de una organización y propicia un clima laboral estable para los empleados tomando en cuenta sus requerimientos y transmitiéndolos a la alta gerencia.

2.2.6 Funciones de la Comunicación Interna

- **Control:** en el sentido de influir en el comportamiento de los empleados, por ejemplo, a través de una orden, una información que les ofrecemos (normalmente, será de forma descendente) del superior al subordinado.
- **Motivación:** va a ser a través de la información, cuáles son las metas que han de alcanzar, cómo, qué no hace bien. Del superior al subordinado.
- **Expresión emocional:** le permite al empleado expresar opiniones, ideas, compartir sentimientos con otros... es la parte subjetiva.

³⁴ Lattimore Dan, Baskin Otis, Heiman Suzette, Toth Elizabeth, RELACIONES PÚBLICAS PROFESIÓN Y PRÁCTICA, Segunda Edición, pp. 202.

³⁵ <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-interna-119.htm> Fecha de consulta: 01-03-2011

- **Información:** para trasmitirla, es dar la información para realizar bien las distintas decisiones. Cuanta más información se ofrezca mejor rendimiento obtendremos de los subordinados.
- **Integración:** debe servir para aunar los intereses en los distintos empleados para dirigirles hacia las metas organizativas.

2.2.7 Tipos y canales de comunicación interna

La función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y un cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.³⁶

La comunicación puede ser de tres tipos: Ascendente, Descendente y Horizontal.

³⁶ Cfr. Morales Francisca, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, Edición 2000, Barcelona, pp. 225

2.2.8 Comunicación Descendente: surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y ordenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Medios de la comunicación descendente

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Publicación periódica de distribución general• Noticias o flashes informativos.• Hojas informativas para mandos• Tablones de anuncios• Guía práctica de la empresa• Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.• Carteles• Objetos promocionales• Video• Memorandos• Oficios• Recados• Procedimientos• Cartas ³⁷ |
|---|

Conseguir un flujo de comunicación descendente que sea eficaz en una organización implica una clara responsabilidad por parte de su más alta dirección ya que es del todo imprescindible una clara predisposición y apoyo de ésta ya que para lograr su correcto funcionamiento es importante su implicación activa.

³⁷ Cfr. Morales Francisca, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, Edición 2000, Barcelona, pp. 228

2.2.8.1 Comunicación Ascendente: nace en base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la empresa. Su misión es recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Medios de la comunicación ascendente
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas• Entrevistas personalizadas• Jornadas de despachos abiertos• Círculos de calidad• Las notas de obligada respuesta• Encuestas• Sistemas de sugerencia

38

2.2.8.2 Comunicación Horizontal: se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

³⁸ Cfr. Morales Francisca, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, Edición 2000, Barcelona, pp. 231

Medios de la comunicación horizontal

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Reuniones de trabajo entre departamentos• Encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones.• Elaboración de informes• Comunicados varios |
|---|

2.2.9 Herramientas de comunicación interna

Para garantizar la comunicación dentro de una organización es importante aplicar herramientas que lleguen a todos los colaboradores.

Notas internas operativas: permite mantener comunicados a los diferentes departamentos de la organización, informa las incidencias, peticiones, cambios, logros empresariales con los colaboradores.

Reuniones con miembros del equipo: las reuniones permiten un mayor y mejor acercamiento entre los diferentes departamentos, integra las ideas de los colaboradores y sus jefes directos y los acerca más a los movimientos de la organización.

Tablones de anuncios: son los lugares más cercanos y visibles para todos quienes están dentro de la organización, capta la atención de los colaboradores siempre y cuando sea atractiva y contenga información importante, que le dé a los empleados una visibilidad de la situación de la empresa hacia fuera y también hacia dentro.

Seminarios: reuniones en las que se realizan estudios de diferentes temas relacionados con ámbitos profesionales, ayudan a reforzar y mejorar temas de manejo diario y sirve también como una fuente de conocimiento y acercamiento entre distintas personas de la organización.

Cursos: tienen menor duración, son parte de temas específicos que tienen como fin, apoyar a la formación de los empleados de la empresa, son parte del desarrollo profesional y les da una mejor visión del negocio.

Memos para informar sobre asuntos de la empresa: una herramienta de comunicación que contiene información formal dentro de la compañía, menciona movimientos, cambios dentro de la estructura, información financiera, de marcas, etc. que para la gente es relevante.

Grupos de trabajo interdepartamentales: es de suma importancia que dentro de la organización se realicen reuniones con personas de distintos departamentos, para que de esta manera cada uno conozca las funciones que realiza el área a la que pertenecen y puedan tener información integral acerca de la empresa.

Presentaciones: pueden ser de distintos temas, son parte del apoyo profesional que tienen los colaboradores dentro de sus funciones diarias, comunican las acciones que se van desarrollando y son parte fundamental para una mejor apreciación de lo que el empleado quiere decir a sus superiores o iguales.

Actos o eventos internos: son parte de la comunicación interna de una organización, permite integrar a los colaboradores, los hace sentir importantes y genera un mejor ambiente al ser parte fundamental y pilar de crecimiento en la empresa.

Manual de acogida: al momento del ingreso de cada colaborador, se debe entregar un manual en donde esté el reglamento, políticas e información básica que permita conocer la organización en la que se encuentran, es parte de una primera buena impresión hacia fuera y más aún va desarrollando un acercamiento hacia el interior.

Memoria: como parte de la imagen de la organización hacia las personas que ingresan a la compañía, se presenta un video en el cual se muestra la historia de evolución, alcance en el mercado, productos, etc. para que conozcan más de cerca lo que será su nueva familia.

Grupos de mejora:

Plan de comunicación interna: el manejo de una buena comunicación está basada en la implementación de un plan estratégico que guíe las acciones que la

empresa realiza internamente, es de suma importancia que los colaboradores perciban la organización y control que la empresa tiene en cuanto a la información que maneja y como la hace llegar, esto hará que se sientan confiados, seguros y libres de hacer sugerencias ante cualquier tipo de pregunta.

Encuestas de clima laboral: sirven para conocer la opinión de la gente con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, son muy útiles en las organizaciones donde no hay una relación 1 a 1 con el director, donde hay varias jerarquías y la posibilidad de acceso a ellas es muy escasa.

Buzón de sugerencias: una herramienta de comunicación que permite que el colaborador exprese sus ideas abiertamente, puede convertirse en un arma de doble filo ya que muchas veces se instaura el buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas de los empleados generando desmotivación en futuras sugerencias.

Círculos de calidad: es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajadores, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo

Auditoría de comunicación: el proceso mediante el cual el encargado de comunicación determina si la organización está comunicando eficazmente su identidad y estrategia, controla y evalúa todas las formas de comunicación, externa y interna, así el concretar la identidad trata de establecer la lógica y la coherencia de las comunicaciones.

Informes: muestran el trabajo realizado en el departamento, los avances en cuanto a proyectos, funciones diarias y mejoras en la organización. Permiten tener mayor claridad de la situación de la empresa.

Manual corporativo: en este documento se diseñan las líneas de la imagen de la compañía, las normas básicas a seguir en temas de impresión de la marca y logotipo, esto le da realce y seriedad a todas las comunicaciones.

Jornada puertas abiertas: muestra de manera más abierta la información, permite que los colaboradores conozcan las fortalezas de la empresa y también sus debilidades.

Premios de reconocimiento: están ligados al esfuerzo y desarrollo profesional de los colaboradores, es una manera de apoyarlos y demostrarles que no solo es importante dar sino también recibir un reconocimiento a todo lo que el empleado da.

Dentro de las herramientas mencionadas anteriormente, existen algunas que tienen mayor acogida dentro de las organizaciones por su alcance y efectividad a través del tiempo.

La coherencia en los mensajes, la credibilidad y la participación son los factores que hay que tener en cuenta a la hora de implementar cualquiera de ellas. La comunicación personal (reuniones, entrevistas, grupos de mejora, etc.) sigue siendo la herramienta de comunicación interna más importante y de aplicación en todas las organizaciones. La utilización de otras (boletines, Intranets, etc.) vendrá determinada, principalmente, por el tamaño de la empresa.

Las publicaciones internas (en forma de boletín, periódico o revista con una periodicidad determinada) informan principalmente sobre aspectos relacionados con la marcha de la empresa: nuevos proyectos, nuevos clientes o proveedores, alianzas o colaboraciones, etc... Pero también en ellas caben otro tipo de contenidos, como por ejemplo reportajes o noticias relacionadas con el personal o espacios dedicados específicamente a su participación. En cualquier caso, conviene que en su preparación colabore, de modo directo o indirecto, el personal de la compañía, porque una publicación elaborada exclusivamente por sus responsables corre el peligro de alejarse de la realidad de quienes integran la organización y, por tanto, de no ser tenida en cuenta como medio de información.

- La **revista** aunque se suele suponer que los empleados que llevan mucho tiempo trabajando en una empresa son los que leen con más atención, esto

ha sido puesto en cuestión por diversos estudios. Pero a pesar de esto se descubrió que las aspiraciones profesionales de un empleado constituyen un indicador mucho mejor de lectura ya que le tiende a otorgar más importancia a esta lectura para estar al tanto de los cambios en la dirección y para enterarse de que es lo que ocurre en la empresa en general.

A la hora de mantener una buena relación entre la dirección y los empleados, los expertos enfatizan la importancia de cuatro elementos: reconocimiento a los empleados, comunicación, sensación de pertenencia y seguridad emocional. Cuando todos estos elementos funcionan bien, la productividad tiende a aumentar. Aquellos trabajadores que creen que tienen un trabajo seguro y que su valía personal es reconocida aportarán más que los que estén contrariados.

Junto a otras formas de comunicación interna, las publicaciones periódicas de una empresa permiten desarrollar de forma sustancial dichos elementos. Las publicaciones comunican información y decisiones de la dirección a los empleados. Aumentan la sensación del trabajador de que sabe que está pasando en la empresa y por qué. La dirección usar estas publicaciones para influir en la actitud de los empleados. Sin embargo, este propósito ha de acompañarse de precaución y tacto. Si los empleados sienten que la dirección les considera inferiores y que usa la revista como un mero vehículo de propaganda, dicha publicación puede convertirse en objeto de escarnio. Las publicaciones periódicas pueden servir también de canales de comunicación de los empleados hacia la dirección a través de cartas al director, secciones de preguntas y repuestas y recursos similares.³⁹

- La **intranet** A través de la intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la

³⁹ Cfr. Wilcox Dennis, Autt Philips, Agee Warren, Cameron Glen, RELACIONES PÚBLICAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS, Sexta Edición, pp. 516, 517

capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías push y pull. Así, eso implica una actitud pasiva (push) cuando la información se «empuja» hacia él, mientras que es activa cuando los interesados succionan (pull) la información del sistema. Y estos dos sistemas de distribución de la información son los que deben decidirse en una intranet, intentando que no se prime un elemento sobre el otro. Generalmente, existe un abuso del push, saturando a los usuarios con un exceso de información, algo que no implica mejor ni mayor información.

Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente; pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios, que debe recaer en las personas facultadas para ello.

Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones. En este sentido, Ambegaonkar señala que una intranet «no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización». Hay que tener presente que el uso de las tecnologías en el ámbito organizativo debe ser un paso posterior a la certidumbre de que es necesario establecer una estrategia de comunicación.

La dirección debe poseer la certeza que la mejora de los canales de comunicación coayudan a un incremento de los procesos productivos y a una mejora del conjunto organizativo. Asimismo, no sólo es necesario

disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto. Para LaBracke y Bluemner² el problema no es la implantación de las tecnologías sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones⁴⁰.

- **Reuniones:**

Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

- **Comunicaciones informales:**

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontanea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

- **Premios de reconocimiento:**

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's

⁴⁰ Cfr. <http://aureamorarrpp.blogdiario.com/1211514240/ Relaciones> Públicas Empresariales Fecha de consulta: 09-03-2011

consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo la información debe utilizarse con ética, no se debe utilizar de forma negativa (despedir a un empleado por estar descontento) tercero algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial puede ser por ejemplo por una consultora.⁴¹

2.2.10 MODELOS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Existen varios modelos de comunicación en donde los principales agentes son el emisor y el receptor, en este caso la primera división de modelo de comunicación corresponde a la lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo. Por su parte los modelos de comunicación circular, rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propio de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara.

Además de estos modelos Rogers presenta cuatro procedimientos: círculo, rueda, cadena y total.

⁴¹ Cfr. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm> Desarrollo de la comunicación interna

En el primer caso el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En este proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales y bidireccionales entre los diferentes participantes. En el modo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas- que a su vez pueden ser de ida y vuelta- con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. En la cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. Por último en el modo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular.

Junto a estas tipologías existe también el modo de estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno. Un ejemplo de este modo de comunicación pueden ser las empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas entre diferentes departamentos.⁴²

⁴² Cfr. Fernández Beltrán Francisco, MODELOS DE LA COMUNICACIÓN, Tesis Doctoral, pp. 154-155



43

Se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos en función de si el tipo de comunicación que se da es formal o informal. Esta tipología depende sobre todo de si las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se incluyen o no en un ámbito más laboral-profesional o afectivo.

Según Lucas Marín (1999), en la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en las organizaciones en un flujo incontrolado.⁴⁴

Dentro de los tipos de comunicación se puede establecer la comunicación de uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios. Cada uno de estos con su respectivo canal (bidireccional o unidireccional) y su medio.

⁴³ Cfr. Fernández Beltrán Francisco, *MODELOS DE LA COMUNICACIÓN*, Tesis Doctoral

⁴⁴ Marín Lucas Antonio, pp. 168

Figura 6.4.

Las tipologías de la comunicación en las organizaciones					
		Unidireccional		Bidireccional	
Vertical	Formal	* a	* a	*	*
	Informal	* a	* a	*	*
	Formal	* abc	* abc	* b	* b
	Informal	* abc	* abc	* b	* b
Horizontal	Formal	*	*	*	*
	Informal	*	*	* d	*
	Formal	* bc	* bc	* b	* b
	Informal	* bc	* bc	* b	* b
Transversal	Formal	* a	* a	*	*
	Informal	* a	* a	*	*
	Formal	* abc	* abc	* b	* b
	Informal	* abc	* abc	* b	* b
		Mediada	No mediada	Mediada	No mediada

Notas

- a. La comunicación vertical y transversal, de carácter unidireccional, puede, a su vez, dividirse en ascendente y descendente, según el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización el sujeto que ejerce de emisor.
- b. Todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en cuatro grupos, según el modo de comunicación que se adopte (círculo, radial, cadena y total).
- c. Las tipologías de la comunicación colectiva, de carácter unidireccional, pueden dividirse, a su vez, en tres subconjuntos según se trate de una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios.
- d. Ejemplo: comunicación horizontal, bidireccional, individual, mediada y de carácter informal.

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁵ Cfr. Fernández Beltrán Francisco, MODELOS DE LA COMUNICACIÓN, Tesis Doctoral

- **La Comunicación Interna**

Es aquella comunicación basada en el trato con el público interno de una organización en donde todas las características propias de sus trabajadores son fuentes importantes de estudio y de mucha importancia para un buen manejo de la comunicación y las relaciones internas.

Depende de que las líneas de comunicación establecidas entre empleadores y empleados estén abiertas, para que la organización alcance sus metas. Por eso existen cuatro factores que deben considerarse dentro de todas las empresas para generar una buena comunicación interna, cultura, clima laboral, identidad e imagen, estos serán detallados a continuación y se reflejará el impacto que tiene cada uno de estos al momento de tratar con el instrumento más sensible, los trabajadores, que son el pilar de cada una de las organizaciones.

- a) La Comunicación Interna Vs Cultura Organizacional**

Se entiende como el carácter de una organización, su historia, su planteamiento para la toma de decisiones, el trato que brinda a los empleados y su forma de lidiar con el mundo exterior. Es fundamental transmitir la cultura a cada uno de los empleados para que ellos comiencen a sentirse parte de ésta. Existen dos tipos de cultura, participativa y autoritaria.

La autoritaria se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en el director ejecutivo dejando de lado cualquier opinión de los empleados, dejándolos sin reconocimiento alguno por sus esfuerzos. La cultura participativa se caracteriza por el valor del trabajo en equipo, los trabajadores sienten que se les valora como personas y no solo como empleados. Las culturas organizacionales participativas están abiertas a nuevas ideas, que vienen tanto de dentro como de fuera de ellas.

Un factor importante para mejorar la cultura organizacional consiste en establecer una política de comunicación claramente definida. Esta política debe estar orientada hacia las metas y no hacia los hechos, es decir deben ayudar a los empleados a comprender los objetivos y los problemas de la organización y a contribuir a identificarse con ellos⁴⁶.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el Director General debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.⁴⁷

⁴⁶ Lattimore Dan, Baskin Otis, Heiman Suzette, Toth Elizabeth, RELACIONES PÚBLICAS PROFESIÓN Y PRÁCTICA, Segunda Edición, pp. 204.

⁴⁷ Cfr. <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> Fecha de consulta: 24-03-2011

b) La Comunicación Interna Vs Clima Laboral

Es importante tomar en cuenta que uno de los factores más relevantes dentro del clima laboral es la comunicación, a través de esta las relaciones jefe-empleado se fortalecen y dan buenos resultados o se debilita y genera malos resultados. Es por esto que dentro de las organizaciones se deben tomar en cuenta varios puntos para mantener un buen ambiente laboral y que el empleado se sienta parte de la empresa y no ajeno a ella.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento ¿Cómo no espera que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior? De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no solo impactar el comportamiento y eficiencia de las organizaciones en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con proveedores, jefes, compañeros de trabajo y otros.⁴⁸

Esto también repercute en el momento de contratar a un empleado, lo que busca es un trabajo estable, en donde no se afecte su vida familiar, horarios flexibles,

⁴⁸ Cfr. Marchan L. ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGMENT Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, pp. 134

prestaciones para la pareja en casa, días de permiso para cuidar a dependientes enfermos, membrecía a clubes deportivos y tiempo libre para trabajar como voluntario. Cuando un trabajador encuentra sus necesidades satisfechas, no solo las de tipo económicas y/o materiales, sino también las de tipo psicológico, nota que el clima organizativo es el más adecuado para rendir satisfactoriamente. Si por el contrario el empleado no logra satisfacer sus necesidades, no hallara un clima optimo, ni desarrollar algún sentido de pertenecía hacia la organización.⁴⁹

El clima no es algo que depende solamente de las relaciones interpersonales entre trabajadores, es importante que la empresa genere un buen ambiente de trabajo para que de esta manera los empleados se sientan parte de las acciones que se realizan y que lo que él hace es importante para que la organización se mantenga y siga su curso. Darle responsabilidades grandes y que sea parte de la toma de decisiones, más que de recibir órdenes también lo hace parte de un buen ambiente laboral, se compromete más con la empresa y da su mayor esfuerzo por hacerla crecer.

⁴⁹ Cfr. Ramos Grijalva Darío, MANUAL BÁSICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Editorial San Pablo, pp. 105

c) La Comunicación Interna Vs Identidad

La identidad encuentra su sustento en la cultura organizativa, ya que debe presentarse de la mejor manera ante su entorno para poder ser reconocida y destacarse de otras que tienen su misma idea de negocio.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.⁵⁰

Esta identidad se manifiesta en tecnología, innovación, productos, estructura, infraestructura, etc., lo que hace a una organización que para los consumidores sea diferente y pueda estar dentro de sus preferidas. Lo más importante es el logotipo, el cual hace que se distinga una organización, el escoger colores sobrios y de fácil recordación hacen que sea más fácil para los consumidores recordarla, su presencia en distintos medios la hace más famosa por así decirlo, le da un toque especial y confiabilidad al momento de elegir. Es por esto que una buena

⁵⁰ Cfr. <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm> Fecha de consulta: 24-03-2011

comunicación logra establecer mejores estrategias para atacar el mercado en que se desarrolla la organización.

d) Comunicación Interna Vs Imagen

La imagen de una organización se construye a partir de la identidad que se ha construido a través de una estrategia de comunicación que proyecte lo que es la empresa y el mensaje que quiere darle a su público objetivo.

La identidad visual es otro modo por el que una organización se autopresenta hacia sus públicos y forma parte de la construcción global de la imagen. Es importante tomar en cuenta que toda acción influye en el posicionamiento de la empresa y como se hacen visibles sus objetivos.

Imagen e identidad corporativa son intervenciones técnicas que han quedado asociados a una disciplina técnica – el diseño – y a un fenómeno cultural – la imagen -. El diseño, en sentido estricto, es una práctica técnica que surge por exigencia del desarrollo de la sociedad industrial, íntimamente asociada a la idea de “producto industrial”. En el curso de la historia de la tecnología, el Diseño aparece como la disciplina a cargo de dotar de valor simbólico al producto industrial.⁵¹

⁵¹ http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf Fecha de consulta: 24-03-2011

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

Durante los años sesenta se consolidó en el imaginario ecuatoriano una serie de productos Nestlé. Nestum, por ejemplo, que abriría una serie de productos basados en cereales. Otros fueron descontinuados como la Leche Lirio Blanco, o no se publicitaron mucho como Manzarina (un cereal lacteado con manzana).

Durante diez años, de 1960 a 1970, la gerencia de Nestlé en Ecuador estuvo en manos de Alejandro Planas Almasqué, de nacionalidad española.

El espíritu proteccionista que ha caracterizado a la legislación ecuatoriana hizo que, a principios de los años sesenta, se suspenda la importación de Nescafé, para proteger a un producto ecuatoriano. En otra ocasión, con el mismo pensamiento, afortunadamente ya superado, se limitaron las importaciones de leche en polvo. Estas medidas llevaron a Nestlé a pensar en la necesidad de implementar sus plantas propias. Se trató entonces de comprar una fábrica de café soluble, pero no se lograron resultados concretos.

El año 1970 marca el punto de giro más importante en la historia de Nestlé del Ecuador, porque ese año la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca. Esta compañía fue fundada en 1965 en Guayaquil por el grupo ecuatoriano Maspons. Se especializaba en la producción de chocolate e insumos industriales de cacao. Sus marcas estaban muy bien posicionadas en el mercado

Durante algunos años la empresa ecuatoriana subsidiaria de Nestlé se llamará Indeca S.A. el primer gerente fue el suizo Ernesto Zulliger, que lo sería hasta 1975. Durante su período también se produjo la compra de la Industria Lechera Friedman, en la ciudad de Cayambe, con lo que se incursionó en la fabricación de lácteos en el país.

En 1973 se amplió la planta de Guayaquil, para crear una división que fabrica

desde entonces los productos culinarios Maggi. La factoría originalmente comprada a Indeca, situada en el sector de Los Ceibos, se fue transformando en un gran complejo industrial totalmente modernizado que, en la actualidad, produce semielaborados de cacao, chocolatería, bebidas instantáneas y productos culinarios.

Curiosamente, uno de los mayores competidores de Nestlé Ecuador fueron los productos Nestlé, pero introducidos de contrabando. La producción en el país, con sistemas eficientes y la baja de los aranceles proteccionistas, terminaron con esta práctica, pero luego de algunos años de esfuerzos.

Una de las fortalezas que hemos aprendido de Nestlé durante nuestros años de cobertura editorial es su capacidad para adaptarse a los distintos mercados y asimilar sus peculiaridades locales. Así, el portafolio de productos en Ecuador es una combinación de marcas globales y locales con un reconocido poder de atracción por parte del público. El Presidente Ejecutivo de la subsidiaria ecuatoriana nos explica cómo Nestlé realiza análisis de productos y precios por categorías, no desarrollando productos exclusivos para ciertos estratos sociales.

Los productos lácteos tienen un peso específico en el catálogo de productos de Nestlé y, en especial, en Ecuador. Sus marcas lácteas La Vaquita, La Lechera y Nido son líderes en cada una de sus categorías en el mercado. La multinacional suiza tiene una cuota de mercado superior al 50% en leche UHT y 90% en leche en polvo. El grupo de nutrición infantil comercializa fórmulas especializadas como Nan, Nestógeno y otras especialidades. Para ello utilizan como umbrella la marca Nestlé. Este segmento de negocios recibió nuevas adiciones en 2004 con cereales con Prebio y colados y picados Nestlé.

Nescafé es su marca estrella en el grupo de bebidas y líder indiscutible del mercado. Un segmento del mercado en el que Nestlé cuenta con tradición y peso específico es el de los modificadores de leche. Para ello, cuentan con sus marcas Ricacao, Nesquik y Milo.

Dentro del grupo de culinarios, la conocida marca Maggi mantiene un importante valor agregado, liderando los segmentos de caldos, sopas, mayonesa y mostaza. A esto, se une la marca Buitoni de pastas italianas de excelente calidad.

Otro “peso pesado” dentro del catálogo Nestlé es el grupo de chocolates, tanto en tabletas como en bombones, con marcas líderes del mercado como Nestlé, Galak, Manicero y Crunch. A estos productos de alto reconocimiento se unen los productos premium como Baci, Butterfinger y Treasures. El segmento de galletas, waffers y recubiertos —tremendamente asentado a raíz de la adquisición de la planta de La Universal— cuenta con marcas líderes como Ricas, Amor, Muecas y Tango, responsables de una cuota de mercado superior al 70% en Ecuador.

El negocio UHT se ha ido diversificando al incluir bebidas líquidas bajo la marca Natura y, en especial, jugos, néctares y la tradicional avena bebible. Todas ellas han obtenido la excelente acogida del público típica de productos a base de leche, como Nesquik y Yogu Yogu.

La división de cereales para el desayuno es una asociación con General Mills, para la cual utilizan marcas como La Lechera, Chocapic y Fitness, entre otras. Por último, su marca Nestlé Purina lidera el mercado de alimentos para mascotas.

Un importante aspecto en el éxito de este completo catálogo de productos es el desarrollo de nuevos productos que puedan nutrir y servir como vía de crecimiento. El Sr. García Maglione nos explica su filosofía al respecto:

La innovación y renovación constituye un pilar fundamental en el desarrollo de Nestlé, es así como cada año manejamos más de 25 lanzamientos de productos en las diferentes categorías. El proceso para este desarrollo es, según detalla el Presidente Ejecutivo, sencillo en función de los requisitos y aspiraciones del consumidor. Para ello, parten de un “consumer insight” para lograr una adecuada demanda de nuevos productos. En este proceso de desarrollo de un nuevo producto convergen todas las áreas de la compañía, como son mercadeo, cadena de suministro, producción, finanzas, ventas, etc.

Si bien es reconocido el peso específico de Nestlé Ecuador, un volumen considerable de las ventas corresponden a exportaciones, en concreto el 7%. En total, 8,000 toneladas anuales se reparten entre materia prima como cacao destinado a subsidiarias como Nestlé Francia que representan aproximadamente el 30% del total exportado y productos semielaborados como manteca, torta, polvo y licor de cacao que aportan con el 50% de las exportaciones. Los productos terminados también están presentes en la balanza de exportaciones de la empresa, representando un 20%. Colombia, Puerto Rico, Venezuela y Perú son surtidos por esos productos. Las comunidades de emigrantes en Estados Unidos y España, a su vez, cuentan con marcas relevantes locales como las galletas Ricas o Waffer Amor. Nestlé Ecuador prevé un crecimiento constante en las exportaciones de productos terminados.

En vísperas de su 50º aniversario, Nestlé Ecuador cuenta con una plantilla de 1,500 colaboradores y 70,000 personas o proveedores indirectos, ya sea relacionados con producción, venta de insumos nacionales o transporte. La compañía cuenta con una planta en Cayambe destinada a la producción de productos lácteos, leche en polvo y UHT, además de bebidas. Sus dos líneas de UHT y productos en polvo cuentan con una capacidad superior a las 45,000 toneladas. Guayaquil representa el corazón industrial de Nestlé en Ecuador. Su fábrica Sur cuenta con 11 líneas de producción, cuatro de ellas destinadas a la fabricación de galletas, cinco a la producción de Waffer y dos a la de recubiertos. La fábrica Guayaquil cuenta con 25 líneas de producción, con una interesante variedad de productos que va desde semielaborados y productos terminados como caldos, salsas frías, manteca, licor de cacao, polvo de cacao, hasta chocolates en tabletas y bombones.

Sin duda alguna, el secreto de toda empresa exitosa descansa en la calidad que se le entrega al consumidor. Nestlé cuenta con un sistema propio de calidad NQS (Nestlé Quality System, por sus siglas en inglés). Este maneja 33 elementos, todos ellos de riguroso cumplimiento, los mismos que se relacionan con la

seguridad e inocuidad alimentaria, la consistencia de los productos y el cumplimiento con las leyes.

En este meticuloso sistema de aseguramiento se incluyen entre otros: HACCP, Buenas Prácticas de Fabricación, Trazabilidad, Liberación de productos terminados según normas de calidad (como físico/químico, sensorial, peso neto, bacteriológico).

El máximo ejecutivo de Nestlé en Ecuador detalla la meticulosidad de NQS: Es obligación realizar auditorías a nuestros proveedores para asegurar la calidad desde el inicio. Las auditorías con los proveedores son hechas regularmente con las mismas exigencias en cuanto a calidad, planes de acciones para mejorar, etc. A lo largo de cada etapa se realizan los controles necesarios para asegurar la calidad del producto final. Cada acción que realizamos son dirigidas para asegurar el cumplimiento a las normas legales, asegurar la inocuidad del producto y satisfacer las expectativas organolépticas de nuestros productos, agrega el Sr. García Maglione. Nestlé realiza un meticuloso aseguramiento de calidad de todas las materias primas y embalajes así como de productos semi-elaborados y terminados antes de salir de las fábricas.

Nestlé es una compañía tremendamente mentalizada de la importancia de un contacto directo con el cliente. Prueba de ello es su Departamento de Servicio al Cliente que realiza un seguimiento de pedidos y entregas, pudiendo solucionar cualquier problema en línea. A esto se une el Departamento de “Servicio al Consumidor”, destinado a servir como receptor de inquietudes y opiniones, a la vez que toma acciones inmediatas para solucionar cualquier reclamo. El consumidor cuenta con una línea directa gratuita, 1-800-NESTLE — que ofrece una completa atención personalizada multitemática. De hecho, es todo un ejemplo ver cómo esta compañía cubre todos los aspectos relacionados con sus productos, ya sea desde el punto de vista nutritivo, gastronómico o de comunicación.

El proceso de distribución constituye un éxito al momento de ofrecer un producto.

Todos aquellos familiarizados con la orografía ecuatoriana coinciden en resaltar la complejidad y, en ciertos casos, dificultad de acceso en sus tres regiones diferenciadas. Nestlé siempre se ha caracterizado por contar con excelentes redes de distribución acomodadas a las características propias de cada país. Así, en Ecuador, cuentan con dos Centros de Distribución Regionales en sus centros neurálgicos de Quito y Guayaquil, desde donde atienden pedidos no realizados por camiones completos, los cuales son atendidos directamente desde las fábricas. El Sr. García Maglione nos explica el secreto de su organización de ventas: “Contamos con dos fuerzas de ventas; la primera que atiende a los distribuidores y autoservicios a nivel nacional y tiene cerca de 100 rutas de distribución; y la segunda que se dedica a la distribución horizontal que llega a las tiendas en algunos sectores no atendidos por nuestros Distribuidores en las ciudades de Quito y Guayaquil, con cerca de 18 rutas por cada ciudad. Como es común en el organigrama de ventas de Nestlé, la fuerza de ventas de la compañía realiza la pre-venta, siendo confiada la distribución a compañías independientes.

Esta combinación de distribuidores independientes, fuerza de ventas propia y servicios de transporte externo, ha demostrado tener éxito al convertir a Nestlé en la principal compañía de alimentos de Ecuador. En total, la compañía cuenta con varios canales de distribución: en primer lugar, el canal de mayoristas independientes con distribución cuenta con un peso superior al 50% en Ecuador. A continuación, el canal de hipermercados/autoservicios, seguido del canal distribución alternativa que le permite llegar, como intermediario, al consumidor final. Otra vía de distribución la constituyen las ventas directas a grandes superficies y, por último, el canal de catering e industriales, conocido como Foodservices y responsable de convenios de abastecimiento de productos para grandes consumidores como McDonald's, a quien le elaboran la base para helados, además de líneas aéreas locales. “Esta distribución nos permite mantener una buena presencia de nuestros productos en el mercado manteniendo el liderazgo en las diferentes categorías comercializadas”, matiza el Sr. García Maglione.

Sin duda alguna, la filial ecuatoriana de Nestlé es todo un modelo regional de planeación tecnológica. Además de desarrollar estrategias y fuerzas de ventas diferenciadas, Nestlé Ecuador cree firmemente en la tecnología como la mejor vía para mejorar la eficiencia, tanto en ventas como en distribución. En los últimos dos años la compañía ha implementado nuevos sistemas de información. El año 2004 verá la puesta en marcha de novedosas aplicaciones de gestión de almacenes. Adicionalmente, la compañía está construyendo un centro de distribución en Guayaquil, estando prevista la organización de puntos de trasbordo y “Cross Docking”.

Otro aspecto destacado en el organigrama operativo de Nestlé es la formación de vendedores minoristas. El Sr. García Maglione explica tratan de incluir en las mismas planes de merchandising según la política Nestlé. Para llevar a cabo este trabajo, Nestlé cuenta con personal de ventas instruidos en planes de merchandising cuyo ámbito de acción son autoservicios e hipermercados, enseñándoles cómo apilar los productos y presentar los productos al público.

A través de las marcas el consumidor puede escoger y tener preferencia por alguna de ellas.

Una de las características determinantes de la personalidad de Nestlé es su apoyo a las marcas mediante importantes campañas de mercadeo y relaciones públicas. Las dos campañas más relevantes lanzadas recientemente son “Nestlé, Good Food – Good Life” (Buen Alimento, Buena Vida) y “Desayuna con Nestlé”. La campaña corporativa “Nestlé, Good Food – Good Life” forma parte de su visión-misión: sentirse bien, verse bien y por lo tanto alcanzar el “Bienestar”. Esta campaña sirvió para reforzar la presencia de Nestlé y sus marcas en las diferentes etapas de la vida. “Desayuna con Nestlé” promovía una alimentación nutritiva al inicio del día a través de medios tradicionales. Además, Nestlé mantiene una intensa actividad benéfica y de colaboración con los distintos estamentos de la sociedad ecuatoriana.

Parte de la misión de la industria es ofrecer buena alimentación y nutrición al consumidor.

Una de las manifestaciones más impactantes ha sido la degradación progresiva de la alimentación popular: la desnutrición infantil en menores de cinco años alcanza tasas alarmantes y se calcula que trescientos mil niños acusan algún problema de retardo mental. La escasez y carestía de alimentos se refleja en:

La insuficiencia de divisas se ve más afectada en estos años, por una fuga de capitales masiva, probablemente superior a la que pudo darse en el pasado. La crisis y la inseguridad social de nuestros países, ha creado un desentendimiento de las clases económicamente pudientes, al punto no solo de exportar sus capitales, sino de haber emigrado con sus familias para manejar los negocios desde el extranjero.

El Centro de Nestlé de Investigación y Desarrollo de Alimentos para América Latina (LATINEROS S.A.) localizado en un valle cercano a Quito, desarrolló una investigación sobre: las condiciones de vida y dieta de 8100 niños, demostró que más del 50% sufre alguna forma de desnutrición; casi el 59% presenta atrofia en el crecimiento; 4% sufre desnutrición aguda y un insuficiente nivel de calorías y proteínas que consume la población, de allí que la producción de alimentos básicos deberá necesariamente aumentar para cubrir el actual déficit, suplir la demanda de una población en continuo crecimiento y mejora en calidad y cantidad, la alimentación y la nutrición de la población.⁵²

Los patrones de consumo alimentario han evolucionado considerablemente desde hace tres décadas. Cambios importantes en la economía afectaron las relaciones de producción en el campo y la ciudad: la era petrolera y la concentración de la riqueza promovieron la migración y nuevas formas de supervivencia; el desarrollo de la industria alimentaria y la modernidad con la alteración de modos de vida determinaron en parte estos cambios (Lewis, 1996).

⁵² Cfr. Malo Claudio, "ECUADOR CONTEMPORÁNEO", Primera Edición, Año 1991, pp. 69-70

Los productos que se producen en el mercado ecuatoriano van de acuerdo a su necesidad y economía, las marcas más reconocidas son:



Estas representan a chocolates, culinarios, comida para perros, bebidas, formulas infantiles y galletas.

Desarrollo de la Industria Alimenticia en el Ecuador

Como parte de la expansión de la empresa en América Latina, los productos Nestlé se empieza a vender en Ecuador a través de Comercial Panamericana, cuya estaba en la calle P. Icaza, entre Pedro Carbo y Pichincha en Guayaquil.

El primer producto en salir al público fue Nestógeno en formatos de media libra y una libra, del que se concretó la primera venta exactamente el 3 de septiembre de 1955, un pedido cuyo valor ascendió a 3.000 sucres.

Desde entonces Nestlé será una marca que, en el recuerdo de una generación, aparece unida de una manera indisoluble con el progreso. Los niños desayunaban con el cereal Nestum. Las labores de cocina se facilitaron con sopas y salsas

Maggi. Podemos decir así que la modernidad se sentaba en la mesa de los ecuatorianos.

El año 1970 marca el punto de giro más importante en la historia de Nestlé del Ecuador, porque ese año la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca.

En esta época se comenzaron a producir las fórmulas infantiles en la planta de Cayambe, productos que hasta entonces solo habían sido importados.

Siguiendo la centenaria tradición lechera de Nestlé, la empresa dio un gran impulso a este ramo del negocio en Ecuador en los años ochenta.

Para 1983 Nestlé decidió instalar en Ecuador la planta de investigación y desarrollo Latinreco. Lo hizo luego de una cuidadosa selección del país más apropiado para acoger esta rama de la empresa dedicada a la investigación científica, con miras al desarrollo de nuevos productos, a partir de ingredientes autóctonos y tomando en cuenta las necesidades del mercado de la nación elegida.

En sus instalaciones y laboratorios situados en Cumbayá, Latinreco, que al terminar su labor se llamaba Nestlé R&D Center Quito, se dedicó a recopilar información sobre cultígenos ecuatorianos, a reunir un gran banco de información biogenética y hacer experimentos para el uso industrial de vegetales autóctonos. Fueron fructíferos especialmente sus trabajos con quinua, que desembocaron en la producción industrial de Nestum Quinoa- Miel, un producto novedoso que aprovechaba las potencialidades de esta planta andina.

Además de sus trabajos directos, Latinreco financió y apoyó las actividades botánicas, antropológicas y agronómicas desarrolladas por universidades y científicos ecuatorianos.

En 1986 se dio un nuevo impulso a la producción de semielaborados de cacao destinados a la exportación. Para este proceso se incorporaron máquinas modernas, como la secadora al vapor y nuevos molinos. Los procesos de

modernización y automatización han sido una constante en las plantas de Nestlé, con el propósito de optimizar la producción y aumentar la calidad y la higiene de los productos.

En ese mismo año Ecuajugos pasó a ser parte de Nestlé. La fusión se concretó a través de la compra de la planta que esa empresa tenía en Pascuales, en la provincia de Guayas. Para 1988 se recuperó el nombre Nestlé en la razón social de la empresa que pasó a llamarse Nestlé Ecuador.

A nivel mundial Nestlé incursionó en especialidades inéditas: en los alimentos para mascotas, con la adquisición de Friskies, y en agua mineral, al incorporar las plantas de la que probablemente era la marca más famosa del mundo en este campo: Perier. Se han mencionado las operaciones más grandes y espectaculares, pero en los mismos lapsos en todo el mundo se realizaron fusiones, adquisiciones y otras operaciones con otras factorías y empresas más pequeñas.

En 1996 Nestlé compró la planta de producción de galletas de La Universal, una empresa centenaria de la ciudad de Guayaquil, con gran presencia y tradición en el país. La que hoy se conoce como la Fábrica Sur había sido creada en 1965. La incorporación de esta factoría conllevó profundas reformas en los procesos y en su estructura misma, para adaptarla a los exigentes estándares de Nestlé. Se hicieron así importantes inversiones para mejorarla en los niveles tecnológico, de seguridad y de capacitación de personal.

El cumplimiento de esas normas es un imperativo en todos los países en que opera la empresa para lo cual se han implementado laboratorios que vigilen su acatamiento. Así, en 1988 se creó en Quito el Laboratorio Regional de Control de Calidad, que atiende a las plantas de Ecuador, Colombia y Venezuela.

Mientras tanto la logística de comercialización y la de producción láctea reciben decisivos impulsos. Se incrementan los centros de acopio de leche. Y en los amplios espacios que rodeaban a la planta de Latinreco en Cumbayá se construye

el nuevo Centro de Distribución y ventas, con grandes bodegas y facilidades, que atiende a la Sierra.

En Ecuador en 2004, se inauguró el nuevo Centro de Distribución y Ventas de Guayaquil para atender a la Costa. Las nuevas instalaciones del Laboratorio Regional se abrieron en Cayambe el año 2002, y está considerado uno de los más avanzados de Nestlé en el mundo. Al año siguiente la línea del proceso UHT (Ultra High Temperature) se trasladó de Pascuales a Cayambe

Todos estos esfuerzos se enmarcan en la actual visión estratégica de Nestlé, que va más allá de la pura alimentación y nutrición, en procura de evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos, a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar, esto como expresión es nuevo, pero el espíritu es el mismo con el que se inició esta historia en 1866 y 1868 cuando nacieron las empresas fundacionales.⁵³

Las grandes empresas, en es especial las transnacionales como Nestlé, Unilever, B.S.N, tienen sus propios servicios de investigación. Ellos mismos procuran inventar sus nuevos productos, lo que les permite mantener un completo dominio de su desarrollo y guardar en secreto (hasta cierto punto) los procesos y las formulaciones. Esos servicios de investigación integrados a las empresas desarrollan investigaciones aplicadas; eso no impide que esas mismas empresas contraten servicios a universidades y centros de investigación. Recurren a esos contratos cuando necesitan investigaciones fundamentales y cuando quieren preparar el futuro mediante tecnologías de punta.⁵⁴

Los Principios de Gestión y Liderazgo

Nestlé es una compañía que tiene como filosofía la responsabilidad con las personas, respetando las necesidades humanas individuales en todo el mundo y preocupándose por el bienestar de sus colaboradores y consumidores. La

⁵³ Cfr. www.nestle.com.ec

⁵⁴ Cfr. Boucher Francois, TECNOLOGIA ALIMENTARIA Y AGROINDUSTRIA RURAL, Primera Edición, Junio 1991, pp. 38.

empresa tiene total convicción que en las personas esta su mayor patrimonio y que nada se puede lograr sin su fuerza, empeño y energía.

Los valores de Nestlé están basados en dos conceptos básicos: un fuerte compromiso con las marcas, productos de calidad y el respeto a todas las culturas y tradiciones. Estos valores están fijados desde la creación de Farinha Lactea producto que da origen a la empresa y que ayuda a salvar la vida de muchos niños de la desnutrición en todo el mundo. Desde entonces la calidad de sus productos, la capacidad de innovación basada la investigación y desarrollo de marcas fuertes son una prioridad para Nestlé. Con la firme convicción de que su actividades traen resultados positivos a largo plazo, si también son beneficiosas para las comunidades donde está instalada. Para la empresa las estrategias globales pueden expresarse mejor a través de acciones y compromisos locales.

El objetivo de Nestlé es construir sus negocios con base en principios y valores humanos. Los principios de Nestlé de Gestión Empresarial son una herramienta de gerenciamiento que se basa en prácticas de gestión alineadas a principios contenidos en el Acuerdo Global de las Naciones Unidas.

Los principios están basados en Salud, Nutrición y Bienestar, los pilares fundamentales de la compañía. Busca el desarrollo de su gente apoyando los derechos humanos y propiciando un buen clima laboral, lo cual la convierte en una de las mejores empresas para trabajar certificado con la calificación Great Place to Work.⁵⁵

⁵⁵ Nestlé on The Move, Develop People

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN

3.1 Unidad de Análisis

Nestlé

3.2 Población-Universo

La población a ser investigada es el público interno de Nestlé que trabaja en la Oficina Central, tomando en cuenta únicamente al personal administrativo.

Adicional otro público importante son los Gerentes de las distintas divisiones, estos son un eje importante para poder establecer el tipo de comunicación que existe entre estas y la eficacia con que se maneja la comunicación entre los altos mandos.

3.3 Muestra o Censo

Dentro de esta investigación se maneja un censo que va alrededor de 100 personas.

3.4 Propósitos de la investigación

- Conocer el estado en el que se encuentra la comunicación interna en todos sus niveles.
- Conocer el impacto de las herramientas de comunicación internas en Nestlé.
- Determinar los flujos de comunicación interna que se llevan a cabo en Nestlé actualmente.

3.5 Tipos de investigación

3.5.1 Exploratorio: tomando en cuenta que se realizará un diagnóstico de la situación actual de la organización, se ejecutarán acciones cualitativas con las partes involucradas en la elaboración y transmisión de información

3.5.2 Descriptivo: se aplicarán acciones cuantitativas por lo que se realizarán encuestas a todo el personal interno de la organización que apunten a establecer el estado y efectividad de la comunicación en Nestlé-Oficina Central

3.6 Métodos de estudio

3.6.1 Método Inductivo: de acuerdo a la problemática planteada, se parte de la premisa particular de optimizar las herramientas comunicacionales internas y crear un sistema basado en las estrategias que utilizan las gerencias para llegar a todos sus públicos objetivos, a una generalidad que determina la efectividad de la comunicación interna dentro de Nestlé.

3.6.2 Método Deductivo: partiendo de una revisión bibliográfica se puede llegar a una particularidad en la cual se determine un sistema de comunicación efectiva entre gerencias y también a los públicos internos.

3.7 Fuentes de investigación

3.7.1 Fuentes Primarias: se utilizará como fuente de investigación, los documentos internos de Nestlé, internet, entrevistas y fichas de observación.

3.7.2 Fuentes Secundarias: se utilizarán libros, artículos, enciclopedias.

3.8 Técnicas e instrumentos de investigación.

Para la recolección de datos se realizarán:

3.8.1 Encuestas: a todo el personal interno de la organización

3.8.2 Modelo de Encuesta

3.9 Población/Muestra

Para la recopilación de datos se realizará un Censo, el cual cubre toda la población interna de la organización, para así obtener datos relevantes y de importancia para esta propuesta.

Por lo tanto, se infiere que la población es igual a la muestra, es decir 125 empleados

ENCUESTA

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción, frente a las herramientas de comunicación interna que tiene a empresa?

Nada Satisfecho

Poco satisfecho

Satisfecho

Muy Satisfecho

2. Siendo 1 la mínima y 5 la máxima. Califique las siguientes afirmaciones: La comunicación que me facilita Nestlé

Logra que me sienta miembro de la empresa

Me ayuda a entender la situación de la compañía en el mercado

Me permite tener acceso a la información corporativa

3. Considera que la comunicación interna en Nestlé, favorece a que usted conozca los Principios Corporativos

Sí

No

Tal Vez

4. La comunicación que recibe es:

Oportuna

Inoportuna

A tiempo

A destiempo

Organizada

Desorganizada

5. Califique del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, el grado de interés que tiene para usted las herramientas de comunicación

Revista	1	2	3	4	5
Boletín	1	2	3	4	5
Cartelera	1	2	3	4	5
Correo electrónico	1	2	3	4	5

6. ¿A través de que medio se entera de la información relevante de la organización?

Jefe inmediato

Cartelera

Comunicados

Reuniones

Mails

Boletín informativo

7. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna mejoraría?

Cartelera

Intranet

Correo Electrónico

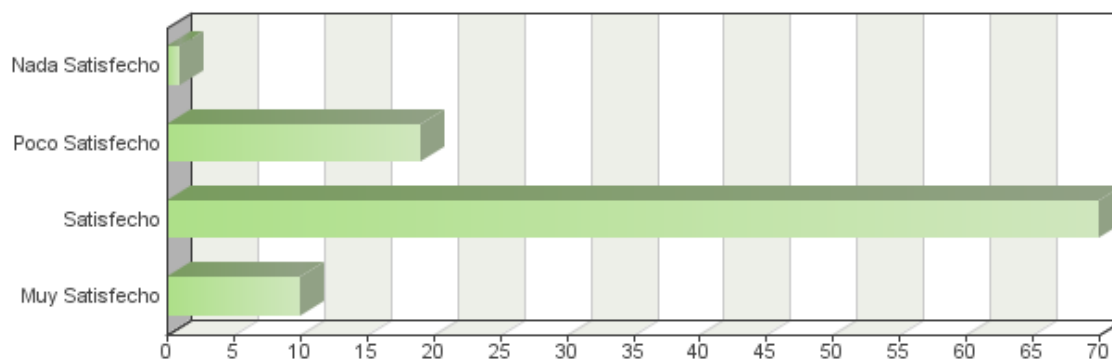
Boletín

Revista

Todas

3.8.3 Tabulación

- ¿Cuál es su grado de satisfacción, frente a las herramientas de comunicación interna que tiene a empresa?

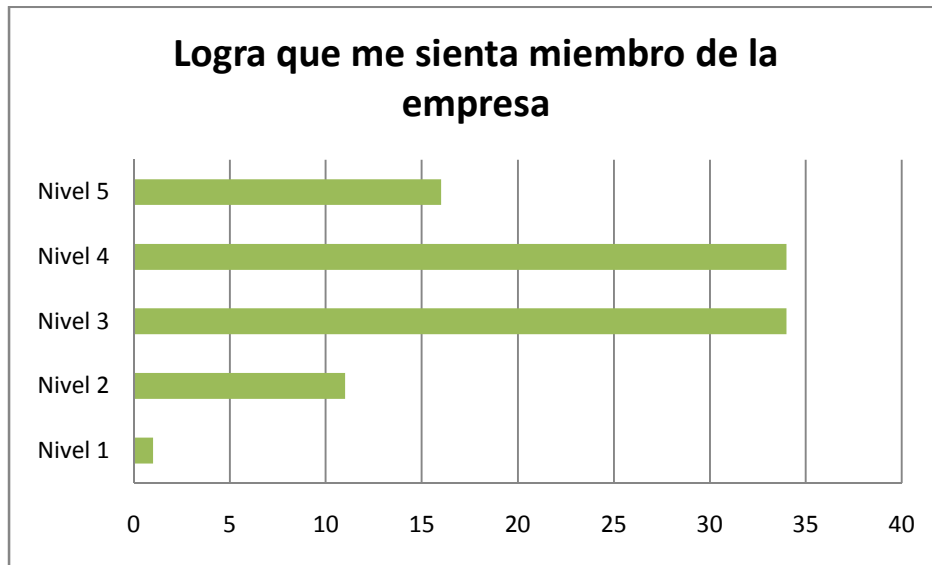


Nada Satisfecho	1	1%
Poco Satisfecho	19	19%
Satisfecho	70	70%
Muy Satisfecho	10	10%
Total	100	100%

Interpretación:

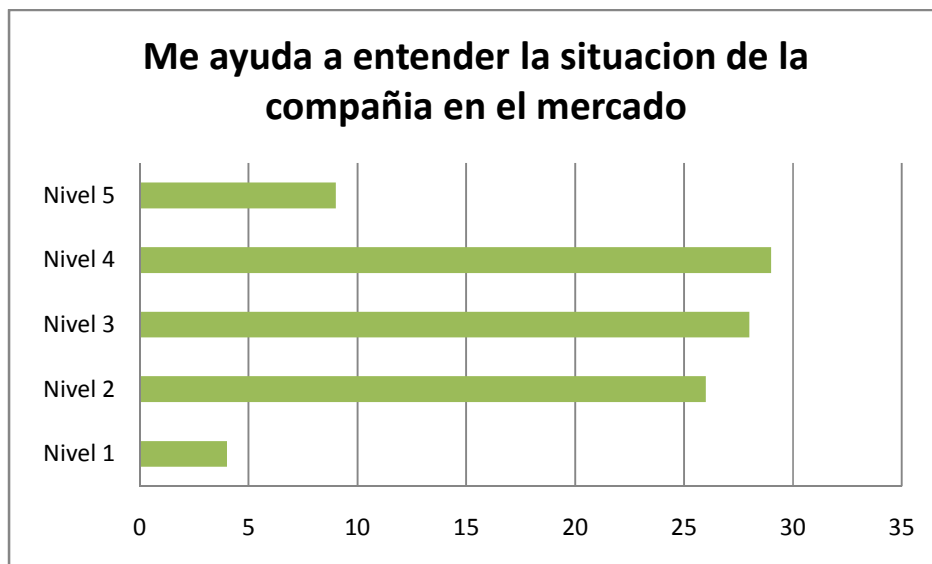
De un universo de 100 colaboradores que pertenecen a Oficina Central, 96 personas respondieron la encuesta y dentro de la pregunta de satisfacción tenemos a un 68,75% Satisfecho, 19% poco satisfecho seguido de colaboradores que están dentro de la población muy satisfecha y nada satisfecho, logrando así un buen nivel.

- Siendo 1 la mínima y 5 la máxima. Califique las siguientes afirmaciones: La comunicación que me facilita Nestlé



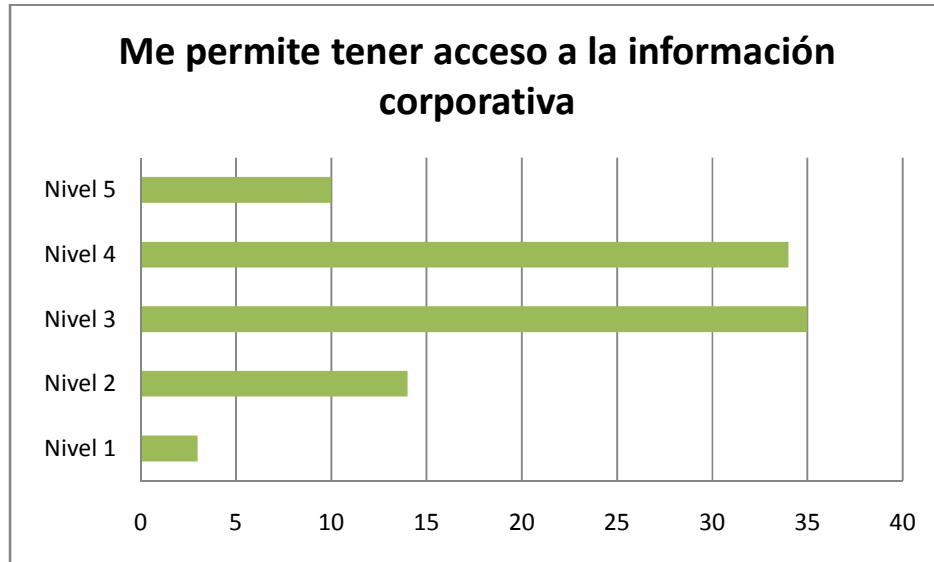
Interpretación:

Es importante tomar en cuenta los niveles de compromiso que sienten los colaboradores de la empresa hacia ellos, por lo que, el 70% representa al nivel 4 y 3 que se siente miembro de la empresa.



Interpretación:

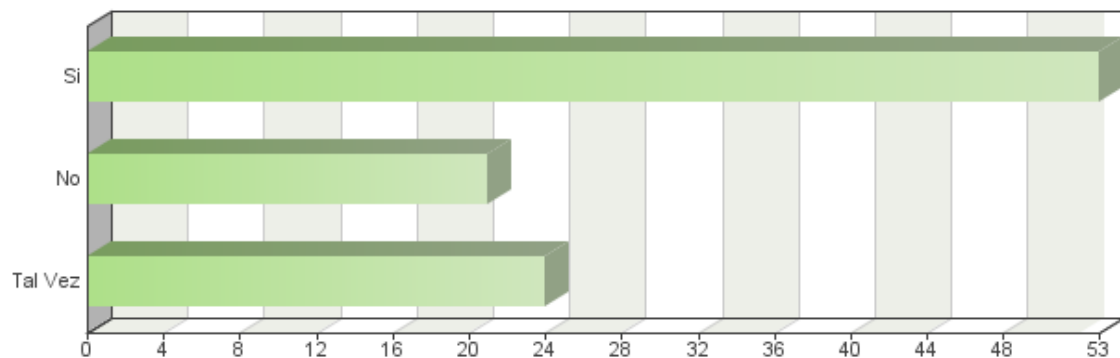
El 61% corresponde al nivel 3 y 4, el cual afirma que la empresa le da las herramientas necesarias que la ayudan a entender la situación de la compañía en el mercado tomando en cuenta al 26% en un nivel 2.



Interpretación:

El 73% de los colaboradores califican con un nivel 3 y 4 a la información corporativa que tienen acceso lo cual nos muestra un buen porcentaje de aceptación.

- Considera que la comunicación interna en Nestlé, favorece a que usted conozca los Principios Corporativos

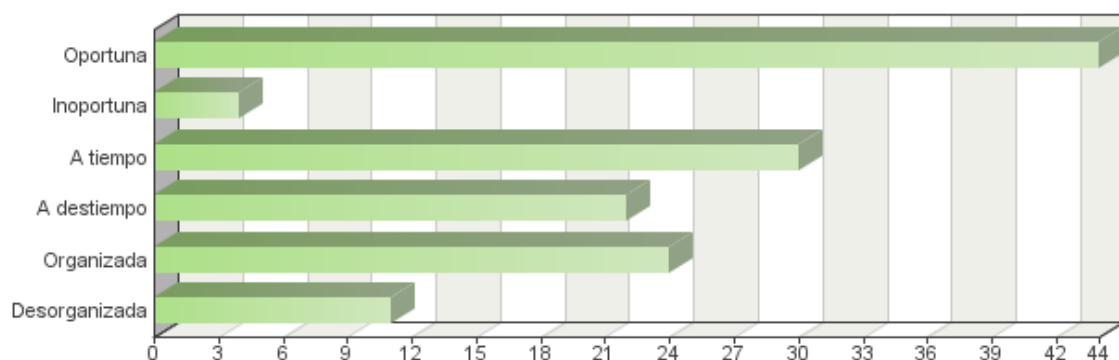


SÍ	51	53,12%
NO	21	21,88%
TAL VEZ	24	25%
Total	96	100%

Interpretación:

El 53% de la población encuestada, afirma que la comunicación interna que realiza Nestlé favorece al conocimiento de los Principios Corporativos.

- La comunicación que recibe es:

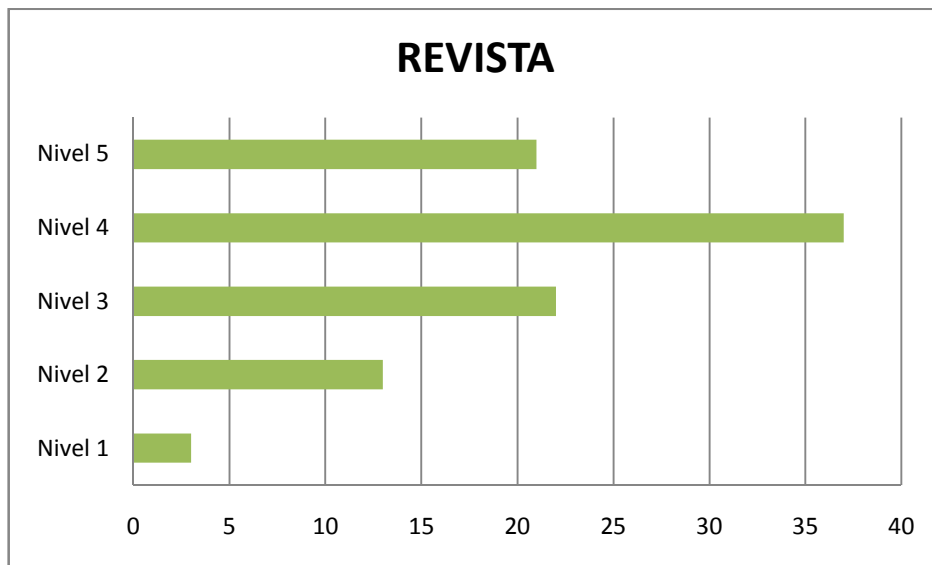


Oportuna	44	32,59%
Inoportuna	4	4,26%
A tiempo	30	31,91%
A destiempo	22	23,40%
Organizada	24	25,54%
Desorganizada	11	11,70%

Interpretación:

Los colaboradores califican a la comunicación que reciben como oportuna con un 33%, a tiempo con un 31% y organizada con 24%, pero también hay que tomar en cuenta que un 22% piensa que recibe la información a destiempo y desorganizada.

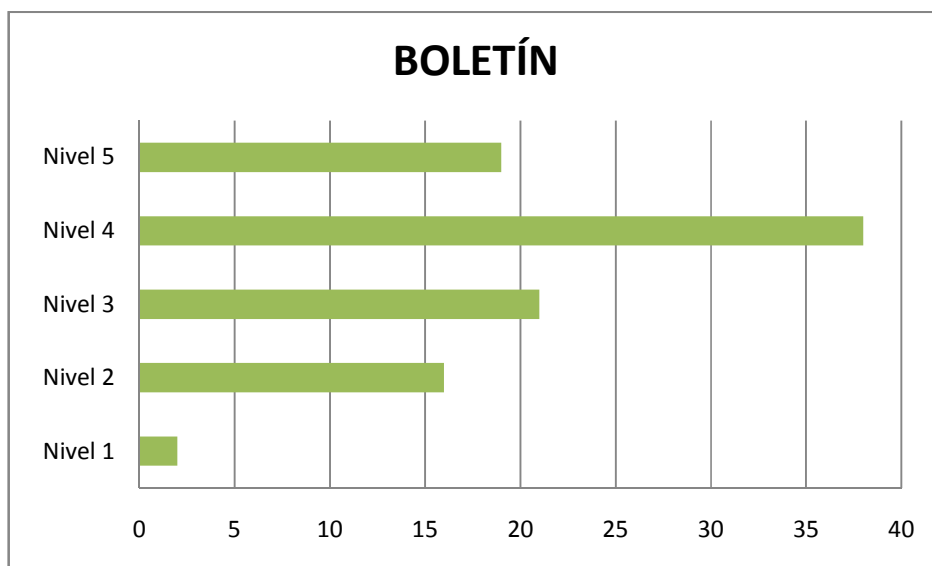
- Califique del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, el grado de interés que tiene para usted las herramientas de comunicación



REVISTAS		
NIVELES DE SATISFACCION	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	3	3%
2	13	13%
3	22	22%
4	40	40%
5	22	22%

Interpretación:

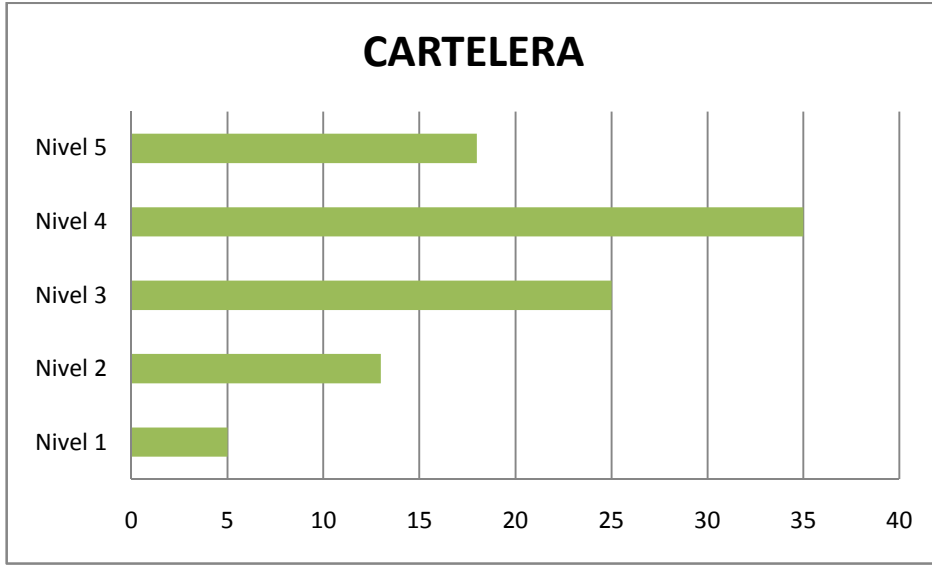
El grado de interés de la revista que entrega Nestlé está dentro de un nivel 4 que corresponde al 39% de los colaboradores.



Boletín		
NIVELES DE SATISFACCIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	2	2%
2	16	16%
3	21	21%
4	41	41%
5	20	20%

Interpretación:

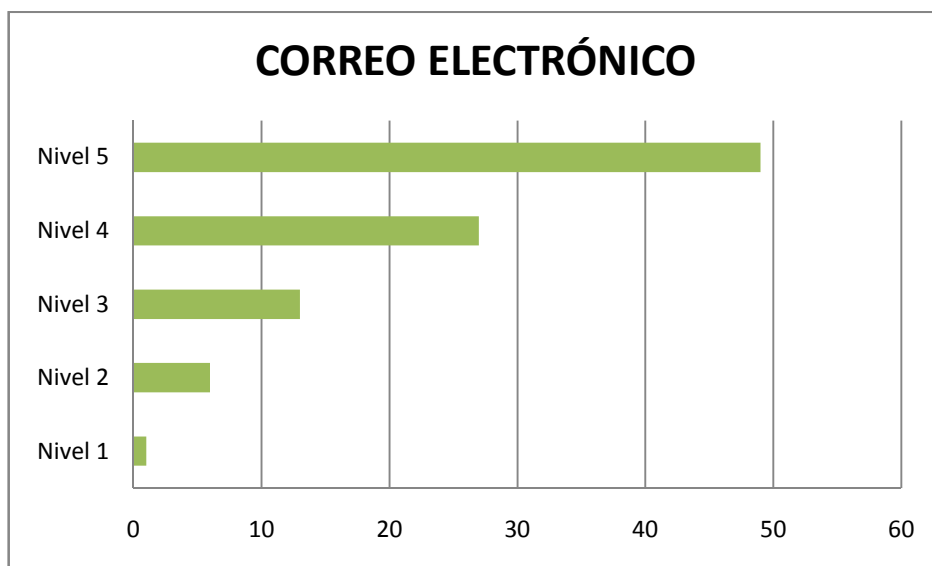
El boletín está dentro de un nivel 4 de interés el cual comprende el 40%.



CARTELERA		
NIVELES DE SATISFACCIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	5	5%
2	13	13%
3	27	27%
4	36	36%
5	19	19%

Interpretación:

La cartelera está en un nivel 4, con un 35% de interés

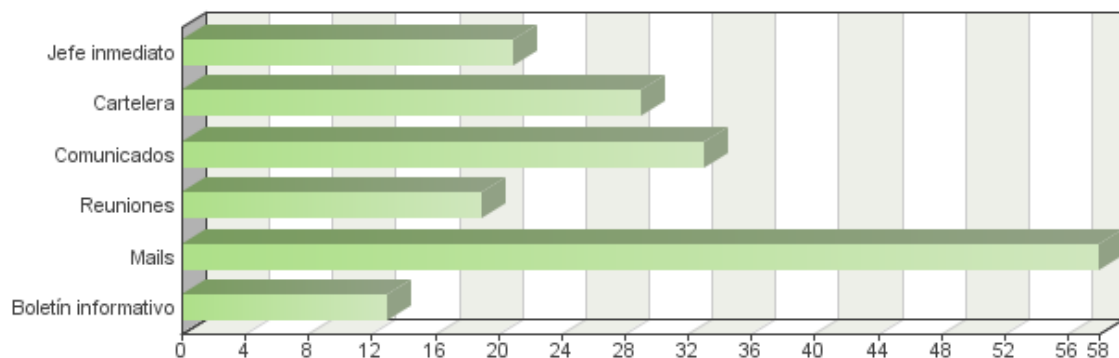


CORREO ELECTRÓNICO		
NIVELES DE SATISFACCION	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	2	2%
2	16	16%
3	21	21%
4	41	41%
5	20	20%

Interpretación:

La cartelera está en un nivel 5 de interés con un 61% de interés, lo cual coloca a esta herramienta como la de más interés, seguida del boletín, revista y cartelera en último grado. Se debe tomar en cuenta que los niveles están entre 4 y 5 tomándolos dentro de la escala de puntuación como muy buenos.

- A través de que medio se entera de la información relevante de la organización

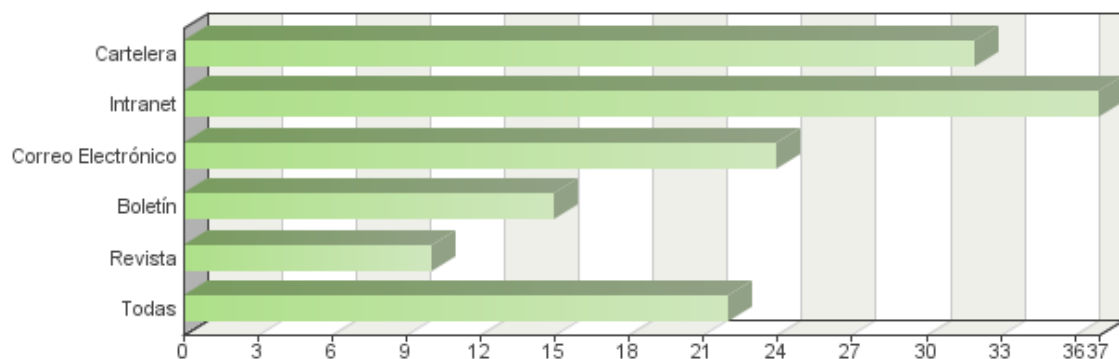


Jefe Inmediato	21	12,14%
Cartelera	29	16,76%
Comunicados	33	19,08
Reuniones	19	10,98
Mails	58	33,53
Boletín informativo	13	7,51

Interpretación:

Las herramientas que los colaboradores toman en cuenta como primera fuente de información relevante son: Mails, con un 33,5%, seguido por los comunicados con 19% y la cartelera con 16,7%.

- ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna mejoraría?



Cartelera	32	22.22%
Intranet	37	25.69%
Correo Electrónico	27	18.75%
Boletín	15	10.42%
Revista	10	6.94%
Todas	23	15.97%

Interpretación:

A pesar de ser herramientas de gran acogida, los colaboradores ven la necesidad de mejorar la calidad de la intranet, cartelera, correo electrónico y otros que desde su punto de vista mejorarían todas las herramientas.

Sugerencias

- Los mails de comunicación deben llegar a tiempo, la información llega antes por otras vías.
- La revista no genera valor ya que solo se lee en ese momento y luego se desecha, una buena opción es e mail.
- La comunicación interna es impersonal
- Les gustaría saber más acerca de proyectos, nuevos lanzamientos, etc.
- Adecuar de mejor manera las carteleras, en especial la principal, en un área visible para todos.
- Mejorar la calidad de información, evitando errores y tomar en cuenta el público al que se envía para redactarlas.
- Ubicar carteleras en todos los pisos
- Enviar comunicados con toda la información necesaria y a tiempo.
- Colocar cartelera en el comedor
- Buscar medios atractivos y alternativos
- La revista no se justifica ya que debería ser para mostrar a gente de fuera, puede ser al cliente externo.
- La comunicación debe ser más dinámica con información puntual.
- Enviar programados los mails para que lleguen a tiempo y estén disponibles al momento de llegada.
- Enviar un mail con la información consolidada por área.

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/ci_problemas.htm

3.9 Fichas de observación: con las que se analizarán las acciones de comunicación que realiza el gerente de cada área para así determinar su estado comunicacional.

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Christophe Oggier Director Finanzas y Control

CODIFICADOR: 01	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACION: Una semana

	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	VI	6
	Solución a problemas dentro de la organización.	VII	7
	Atención a sus empleados.	VII	7
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VI	6
	Comunicación para proyectos conjuntos.	VII	7
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	VI	6
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación	I	1
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	I	1
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.	I	1
	Área que menos se comunica		0
			42

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Anderson Martins- Director Supply Chain

CODIFICADOR: 02	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACIÓN: Una semana

	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	V	5
	Solución a problemas dentro de la organización.	VII	7
	Atención a sus empleados.	V	5
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VIII	8
	Comunicación para proyectos conjuntos.	VI	6
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	V	5
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación	II	2
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	II	2
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.	I	1
	Área que menos se comunica	I	1
			42

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Annabelle Rodríguez- Directora Recursos Humanos

CODIFICADOR: 03	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACIÓN: Una semana

	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	VIII	8
	Solución a problemas dentro de la organización.	VIII	8
	Atención a sus empleados.	V	5
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VIII	8
	Comunicación para proyectos conjuntos.	VII	7
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	VII	7
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación	I	1
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	I	1
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.		0
	Área que menos se comunica		0
			45

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Sandra Jiménez- Directora Culinarios

CODIFICADOR: 04	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACIÓN: Una Semana

	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	III	4
	Solución a problemas dentro de la organización.	V	5
	Atención a sus empleados.	VI	6
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VII	7
	Comunicación para proyectos conjuntos.	VII	7
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	VI	6
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación		0
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	I	1
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.		0
	Área que menos se comunica.		0
			36

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Christian Guerrero- Director Lácteos, Café y Bebidas

CODIFICADOR: 05	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACIÓN: Una semana

	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	V	5
	Solución a problemas dentro de la organización.	VIII	8
	Atención a sus empleados.	VI	6
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VIII	8
	Comunicación para proyectos conjuntos.	VI	6
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	VI	6
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación		0
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	I	1
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.		0
	Área que menos se comunica		0
			40

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Gerentes de las diferentes áreas de Nestlé Ecuador Oficina Central

UNIDAD DE ANÁLISIS: Pedro Ospina- Director Asuntos Legales

CODIFICADOR:06	ASPECTOS POR ANALIZAR: Comunicación entre gerencias.
FECHA: 25 al 29 de abril de 2011	DURACIÓN: Una semana

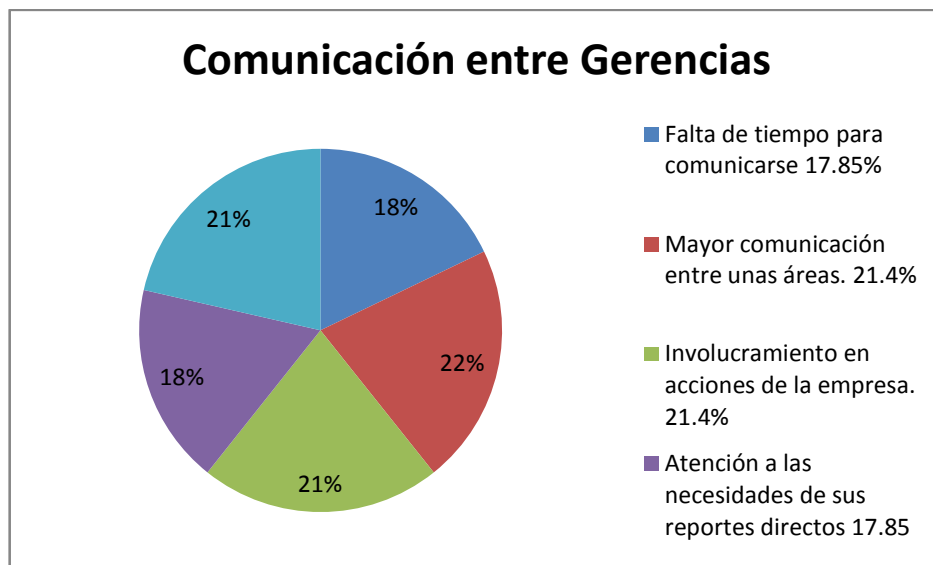
	CATEGORIAS (SUBCATEGORIAS)	FRECUENCIAS	TOTALES
ASPECTOS PROSOCIALES	Interrelación entre las diferentes aéreas.	VI	6
	Solución a problemas dentro de la organización.	VII	7
	Atención a sus empleados.	VIII	4
	Comunicación continua y frecuente en momento de crisis.	VIII	8
	Comunicación para proyectos conjuntos.	V	5
	Comunicar estrategias para movimientos internos.	V	5
ASPECTOS ANTISOCIALES	Poca comunicación	I	1
	Falta de interés entre las acciones de cada área.		0
	Falta de tiempo para comunicarse.	I	1
	Comunicación poco eficiente y muy esporádica.		0
	Área que menos se comunica.	II	2
			39

3.9.1 DIAGNÓSTICO FICHAS DE OBSERVACIÓN

Tomando en cuenta que se realizó un proceso de observación a cada uno de los gerentes, por sus áreas de trabajo tienen distintas formas de comunicarse y de estar al tanto de las acciones que se realizan dentro de la organización, por lo que para describir los resultados se utilizara el diagrama de Pareto para determinar los pocos vitales de los muchos triviales.

Forma de Comunicación	Detalle de la Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tiempo para comunicarse	Los gerentes por la complejidad de su posición, no tienen mucho tiempo para estar comunicados entre sí, de la mejor manera.	5	17.85%
Mayor comunicación entre unas áreas.	Hay áreas que por su afinidad o línea de trabajo tienen más contacto que con otras	6	21.4%
Involucramiento en acciones de la empresa.	Todos los departamentos tienen el mismo involucramiento en las acciones que toma a empresa, tomando en cuenta su negocio.	6	21.4%
Atención a las necesidades de sus reportes directos	Muchos de los gerentes no manejan una línea horizontal con su gente, lo que hace que tomen a sus compañeros de trabajo como sus confidente y seres para resolver sus inquietudes, lo que debería hacer e director de su unidad.	5	17.85%
Comunicación de proyectos.	No se comunican los proyectos que manejan las áreas, los		

	gerentes no siempre son la primera fuente de información.	6	17.85%
		28	100%



Se puede determinar que la comunicación entre gerencias está debilitada en tres aspectos que son importantes dentro de cada área y que maneja directamente las acciones con los colaboradores, adicional se toman en cuenta las ideologías de dirección de cada uno de los gerentes para mantener a sus reportes contentos o no.

3.10 Diagnóstico

Diagnóstico Encuestas

CAUSA	EFEECTO	PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
La comunicación llega tarde a los colaboradores.	Los colaboradores no se sienten involucrados en los cambios.	La empresa pierde credibilidad ante los colaboradores.	Los comunicados deben llegar a tiempo, más cuando se trata de cambios en estructuras para que no se enteren por vías extraoficiales.
La información importante llega por otras vías.	Los comunicados internos llegan después de que la gente ya tiene conocimiento de cambios, eventos, etc.	Los colaboradores se alejan de la realidad de la empresa y pierden interés.	La información a tiempo debe ser parte de un procedimiento específico en donde se establezcan tiempos de comunicación interna.
Saturación de medios internos.	Los colaboradores pierden interés en los medios.	Los medios se vuelven un mecanismo molesto para los colaboradores al momento de	Realizar un cronograma de envío de comunicados, revisando las herramientas más idóneas

		recibir comunicaciones.	para cada uno de ellos.
La empresa invierte en herramientas de comunicación.	Varias herramientas se ven como un gasto innecesario e inútil.	Se coloca información pasada que para el colaborador ya es conocida o muchas veces de poco entendimiento para ellos.	Innovar en temas de interés actual para los colaboradores, artículos que puedan mantenerlos al tanto de la situación de la compañía, tanto dentro, como fuera de la organización. Ayudar a preservar el medio ambiente, tomando en cuenta que los impresos tengan una larga vida útil o a su vez realizar una vía de comunicación que evite el desperdicio.
La comunicación es impersonal.	Bajo impacto.	Poca importancia e interés por parte de los colaboradores	Realizar comunicaciones con sentido, escritas con

			palabras y términos conocidos por todos.
No existe una estructura de fondo y forma en las comunicaciones.	Incomprensión en los lectores.	La comunicación pierde su sentido al salir de un área que busca la información adecuada de los colaboradores.	Realizar una plantilla de comunicación en donde se estructure el formato de la información que debe estar obligatoriamente y que genere interés.
Las herramientas de comunicación se quedaron en el tiempo.	Perdieron su validez e interés.	Se han vuelto parte del paisaje de la organización y no son fuente de información.	Innovar y dinamizar las herramientas de siempre, cambiar su estilo.
Las herramientas no son atractivas.	No logran captar la atención de los lectores.	Se utilizan las herramientas comunes y se deja de lado la tecnología, lo que hace que la comunicación llegue a un grupo específico y no a toda la	Optar por utilizar tecnología actual, mensajes de texto que lleguen a la mayor parte de la población. Dar apertura a las redes sociales, en

		población.	donde los colaboradores tienen acceso a información del momento.
--	--	------------	--

3.11 Conclusiones de la investigación:

Los resultados de la investigación mostraron un nivel de satisfacción aceptable en cuanto las herramientas de comunicación que se utilizan dentro de la organización, sobresale la falta de originalidad y actualización en nuevas herramientas además del contenido que se maneja dentro de los comunicados que se publican.

En cuanto a la investigación que se realizó a las gerencias se determina el acercamiento que tienen con sus colaboradores y la manera en que incluyen sus comentarios y sugerencias dentro de las decisiones que se toman a partir de las inquietudes generadas. Una base fundamental es la comunicación entre cada una de las jefaturas para poder establecer una línea de comunicación directa que permita incluir al empleado y que una las distintas áreas hacia un fin común.

CAPITULO IV

Sistema de comunicación interna para Nestlé Ecuador-Oficina Central

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General

Desarrollar un sistema de comunicación interna para Nestlé Ecuador-Oficina Central, partiendo de las herramientas que maneja y su perfeccionamiento.

4.1.2 Objetivos Específicos:

- Dinamizar y mejorar las herramientas de comunicación existentes dentro de la organización.
- Introducir nuevas herramientas de información para lograr una comunicación eficiente y eficaz.
- Establecer una línea de comunicación entre gerencias y sus colaboradores, propiciando un mayor acercamiento entre ellos.

4.2 Propuesta

La siguiente propuesta está basada en la idea de negocio de Nestlé. Está fundamentada en la difusión de la información más importante de la organización y la información que debe ser conocida por todos los trabajadores. En este caso estará basada en el refuerzo de las herramientas y canales de información teniendo en cuenta que el pilar fundamental para que tenga buenos resultados ante los colaboradores, es el manejo de los Principios Corporativos y la Cultura Organizacional que es de donde parte todo el proceso de la Comunicación Interna.

Proceso de Comunicación en Nestlé



4.2.1 ÁREAS DE ENFOQUE

Las comunicaciones se realizarán en base a estas áreas de enfoque que son las que guían la estrategia del negocio y nos dan la pauta para informar lo que le interesa al público interno.



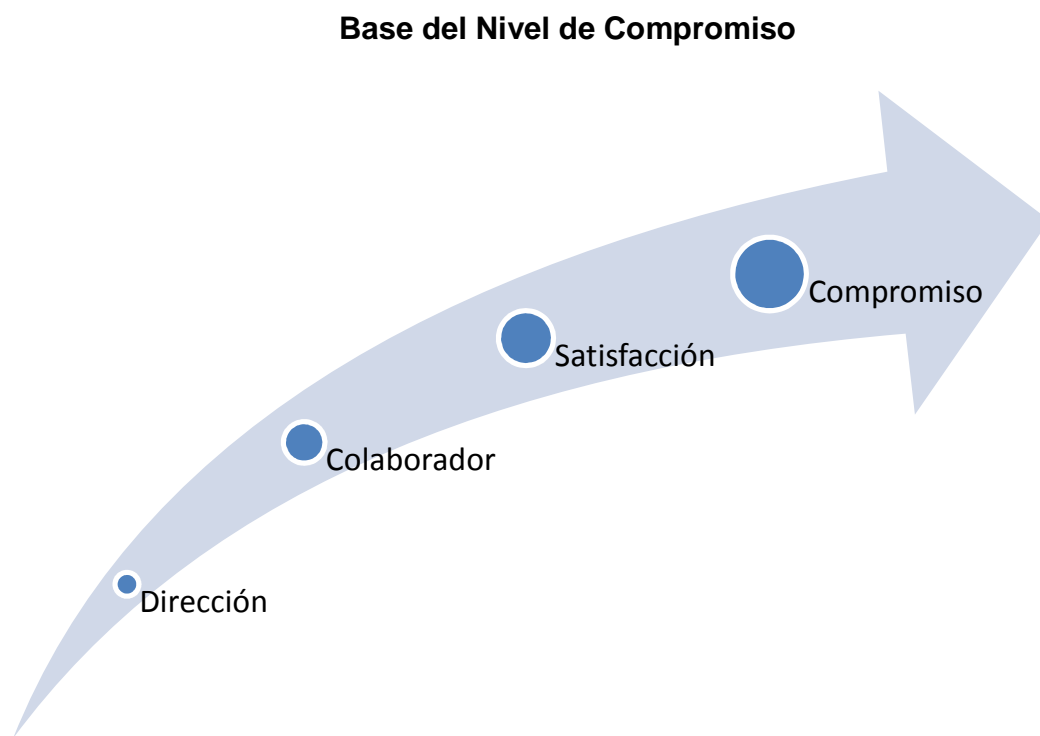
Adicional a las acciones que se tomen dentro del área de comunicación interna, para reforzar las herramientas de comunicación, mejorar la información que se maneja, y brindar un buen servicio al cliente interno, se deben manejar flujos que permitan establecer las bases de la comunicación, uno de los más importantes es el círculo que debe haber entre las gerencias para comenzar con ellas en la organización de la misma para poder continuar con sus colaboradores.

La idea básica de la comunicación entre gerencias, está basada en los dos pilares fundamentales de la organización, la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de RRHH. Es importante comenzar por la comunicación efectiva que tienen estas dos áreas ya que de estas depende el bienestar de los colaboradores.

A partir de esto, las mejores decisiones estarán basadas en la comunicación que hay entre todas las áreas de la organización en conjunto con los pilares fundamentales. A

pesar de que se hagan Comités de Dirección en donde participen estas áreas, es importante que cada una de ellas maneje una relación estrecha con sus pares y que a comunicación sea efectiva y de igual concurrencia para que todas estén al tanto de movimientos, nuevos ingresos, etc. Que permitan tener respuestas ante posibles preguntas de sus colaboradores directos.

Después de este análisis es indispensable tomar en cuenta que este es el punto de partida para una comunicación horizontal, en donde los jefes dan oportunidad de comunicación a sus colaboradores, lo que hace que se sientan más integrados y motivados dentro de su lugar de trabajo.



4.3 Plan de Comunicación Interna

Estrategias	Tácticas	Actividades
<p>Priorizar las herramientas de comunicación existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la herramienta correcta al momento de enviar comunicaciones corporativas, de marcas, sociales, etc. • Generar un sistema de envío de comunicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el tipo de comunicación para decidir el medio de envío. • Realizar un esquema de envíos con tiempos y herramientas a utilizar con cada información.
<p>Generar áreas de enfoque para envío y recepción de comunicados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir las acciones a realizar en distintas áreas. • Integrar el sistema de envío de comunicados con las áreas de enfoque para mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una división grafica de las áreas. • Ubicar temas de interés en cada área. • Generar una línea adicional dentro del sistema de envío de comunicados, en la que aparezca el tipo de comunicación que represente los temas de las áreas de enfoque.

<p>Hacer de las herramientas de comunicación medios de consulta permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar información de actualidad en la revista, temas externos sobre la compañía que muestren a los colaboradores la situación de Nestlé en el mercado. • Determinar un espacio para artículos escritos por los colaboradores de planta. • Colocar información en donde se presenten temas comprensibles para todos los lectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar artículos de revistas empresariales, periódicos y reportajes de interés. • Resumir en palabras entendibles el artículo. • Escoger fotos del tema. • Buscar en internet temas a nivel mundial y nacional del mercado. • Realizar una comunicación en donde se informe que los obreros tendrán un espacio para comunicarse. • Recibir los documentos en un tiempo estimado. • Escoger el mejor. • Insertarlo en la revista. • Colocar en cada edición de la revista, un talón desprendible
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Insertar temas que perduren a lo largo del tiempo para que no sea desechada. 	<p>de sugerencias, en donde los colaboradores puedan expresar su satisfacción o no de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger las sugerencias y tomarlas en cuenta en las siguientes ediciones. • Colocar información corporativa en cada edición para que sea un medio de consulta. • Revisarlo con el Director de RRHH.
<p>Introducir nuevas herramientas de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las redes sociales como medio de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir acceso a las redes sociales. • Colocar siempre información del momento que enlace con Nestlé a nivel

	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta los mensajes de texto para un mayor alcance. • Crear un blog interno 	<p>mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la información de manera que tenga fines informativos y no de entretenimiento. • Colocar restricciones para evitar distracciones por parte de los trabajadores. • Redactar mensajes cortos y concretos. • Enviar información que alcance a nivel nacional. • Diseñar el blog. • Hacerlo amigable para que los empleados dejen sus sugerencias y comentarios. • Establecer una base de sugerencias mensuales en donde se coloquen las más frecuentes y sean tomadas en cuenta.
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los comentarios como un mecanismo de sugerencias. 	
<p>Crear lineamientos en formatos de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las plantillas de comunicados con una misma estructura para todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el formato de la plantilla. • Recabar la información necesaria. • Redactar la comunicación de acuerdo a los parámetros. • Colocar en el medio establecido de acuerdo al tema.
<p>Reforzar la comunicación gerencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la comunicación en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un blog en donde se realicen actualizaciones frecuentes. • Realizar conferencias entre varios, incluyendo a sus reportes. • Probar la eficacia de la herramienta.

--	--	--

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Objetivo	Táctica	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1	Utilizar herramienta correcta	Encuesta	Porcentaje de alcance
	Sistema de envío de comunicados	Acogida por parte de los usuarios.	Nivel de seguimiento.
	Dividir las acciones en diferentes áreas.	Medición de percepción del personal.	Cambios de actitud
	Integrar sistema de envío de comunicados con áreas de enfoque.	Encuesta	Porcentaje de aceptación y retroalimentación
	Colocar información actualizada en las herramientas.	Análisis de contenido	Porcentual
	Permitir un espacio para los empleados de planta en la revista.	Encuesta	Nivel de acogida de los colaboradores
	Insertar en la revista temas que perduren en el tiempo.	Análisis de contenido	Porcentual
2	Utilizar las redes sociales.	Encuesta	Porcentual
	Aprovechar los msm para mayor alcance.	Numero de aceptación de MSM	Total global
	Crear blog interno.	Numero de ingresos al blog	Porcentaje
3	Los comentarios sirven de sugerencias.	Medición de la percepción	Cambios de actitud
	Utilizar las plantillas de comunicados con una misma	Uso debido de las plantillas	Revisión mensual del formato establecido.

	estructura.		
	Mantener la comunicación en tiempo real.	Medición de percepción por parte de los colaboradores.	Cambios de actitud frente a las acciones tomadas.

4.5 Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

En conclusión, la comunicación que maneja Nestlé está basada en las herramientas más comunes dentro de la información, las cuales han hecho que se vaya perdiendo el interés en los comunicados que para el negocio son importantes.

La base de una buena comunicación, no está solo en el buen manejo de las herramientas sino también en la forma en la que los altos mandos están alineados a las necesidades de sus colaboradores, el pilar fundamental de una buena organización y de la acogida de las acciones que se realizan a favor del negocio, están encaminadas a la estabilidad del clima laboral.

La comunicación interna mejora las relaciones interpersonales, mejora la productividad de sus empleados y sus empleados pueden dar una buena imagen de la organización hacia los clientes externos. La predisposición al cambio puede garantizar la eficiencia y la eficacia de la información en las raíces de la organización para lo cual todos las áreas deben involucrarse y generar noticias que para los colaboradores se mantengan en el tiempo y se les comunique en el momento para que no se sientan desplazados o se genere un ruido que distorsione la información real.

La tecnología es la mejor herramienta en el mundo empresarial, ahora todo puede generarse a través de la red y más aun la comunicación, las nuevas generaciones avanzan y se desarrollan gracias a las nuevas formas de informar, la intranet como uno de los puntos más fuertes dentro de las organizaciones proporciona información del momento y también nos da la oportunidad de revisar noticias novedosas sobre nuestra empresa. Las redes sociales como instrumento de última generación son muy útiles para comunicar y recibir retroalimentación de lo que se está haciendo.

Recibir y aplicar las sugerencias que los empleados hacen respecto del desarrollo de su empresa, permite que se sientan más identificados y atendidos, funciona como un cliente externo, que al darle lo que necesita lo estamos haciendo feliz y obtenemos su fidelidad al preocuparnos por su bienestar, el cliente interno busca retribución de lo que da, quiere recibir y ser reconocido, y esto se logra con una buena comunicación integral.

Nestlé debe mejorar su sistema de comunicación generando mayor confianza en sus empleados, proponiéndoles mayor alcance en la información y otorgándoles herramientas que puedan llegar a todos incluso a quienes no tienen acceso a un

espacio fijo ya que son ellos quienes propician el escenario para un clima interno alto.

4.6 Recomendaciones:

Se recomienda introducir nuevas herramientas que permitan acceder a la información en tiempo real para lo cual servirá la comunicación 2.0, llamada también de última generación como las redes sociales y el internet.

Al momento de construir una estrategia sólida de comunicación interna, se podrán abarcar las necesidades de los colaboradores tomando en cuenta sus sugerencias.

Buscar estrategias en común con las distintas áreas que utilizan los canales de comunicación más comunes para no afectar el plan establecido y que se puedan respetar los procesos.

V. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS

- Aguilera Jorge, Comunicación de la Universidad de la Sabana, Colombia
- Arias Joaquín, Vallejo Silvana, Trejos Rafael, "MAS QUE ALIMENTOS EN LA MESA: LA REAL CONTRIBUCION DE LA AGRICULTURA A LA ECONOMIA DE ECUADOR", Agosto 2005.
- Depósito de Documentos de la FAO, EL ESTADO MUNDIAL DE LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION
- Ecuador inmediato.com , El periódico instantáneo del Ecuador, Edición 2174
- Fernández Beltrán Francisco, MODELOS DE LA COMUNICACIÓN, Tesis Doctoral
- Fernández Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas,
- Francisca Morales Serrano, DIRECCION DE COMUNICACION EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, Edición 2000, Barcelona.
- Guillermo Arosemena, "LA HISTORIA EMPRESARIAL DEL ECUADOR EL SECTOR INDUSTRIAL" Guayaquil, Primera Edición, Año 1996.
- Informe del Ecuador, Cumbre Mundial sobre la alimentación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Oficina de Planificación de la Presidencia, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- Lattimore Dan, Baskin Otis, Heiman Suzette, Toth Elizabeth, RELACIONES PUBLICAS PROFESION Y PRACTICA, Segunda Edición.
- MAG, 2000, Estimaciones de la Producción Agropecuaria.
- Marchan L. ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGMENT Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- Nestlé on The Move, Develop People
- Organización Institucional para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. El caso de la Región Andina, 1999.
- Ramos Grijalva Darío, MANUAL BÁSICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA
- Rastoin Louis Jean, TENDENCIAS GENERALES DE LA AGRO-INDUSTRIA MIUNDIAL.
- Vázquez Lola, Saltos Napoleón, ECUADOR SU REALIDAD, pág. 236-237, Edición 2010-2011
- Villafañe Justo, LA HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, Wilcox Dennis, Autt Philips, Agee Warren, Cameron Glen, RELACIONES PUBLICAS ESTRATEGIAS Y TACTICAS, Sexta Edición.

PÁGINAS WEG

- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm> Desarrollo de la comunicación interna
- <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>
- <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm>
- <http://www.utpl.edu.ec/blogcades/wp-content/uploads/2009/10/La-industria-alimentaria-en-el-Ecuador.pdf>
- http://www.ciberjure.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=3558&Itemid=9
- www.nestle.com.ec

6. ANEXOS

Formato de comunicado.

TEMA DEL COMUNICADO

FECHA

INTRODUCCIÓN

TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL
COLABORADOR

POSICIÓN QUE VA A OCUPAR Y FUNCIONES.

JEFE DIRECTO

AGRADECIMIENTO Y FELICITACIONES

FIRMA

Cuando se trata de un cambio de posición y otra persona asume la vacante, su aporte al área debe colocarse bajo la nueva posición y funciones.

BLOG INTERACTIVO



En este blog se dejarán sugerencias y comentarios en tiempo real. Podrá ser utilizado por todos los colaboradores y sus jefes para mantenerse en contacto.

NOTICIAS IMPORTANTES

LAS EMPRESAS YA NO HABLAN DE RSE SINO DE "VALOR COMPARTIDO"

14 de mayo de 2011

Noticia

Las empresas están dejando de hablar de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para empezar a referirse a la generación de "valor compartido" cuyo significado cambia radicalmente la concepción del término, y de las acciones, alejándolas de la filantropía y basándolas en la rentabilidad.

El concepto de RSE está mutando a nivel global, se distancia de lo que implican las donaciones desinteresadas y se afianza en la creencia de que optimizando el negocio vía mejora del medio ambiente y de las acciones sociales, se llegará a un mejor resultado económico.

Consultadas por Télam sobre este punto, compañías con filiales en Argentina y con basamento a nivel mundial, explicaron que realizar buenas prácticas implica hacer sustentable en el tiempo la actividad.

Lucía Abdala, gerente de Comunicaciones Externas de Nestlé, explicó a esta agencia que "creación de valor compartido implica un cambio fundamental en lo que es el concepto porque hoy las empresas se dan cuenta de que para tener un negocio exitoso, de largo plazo, tienen que crear valor para la compañía y para la sociedad donde se desarrollan".

También contó que una de las clave es "pensar en términos de clientes a la hora de diseñar estrategias, lo que, increíblemente, ha dado mejores resultados en el mundo".

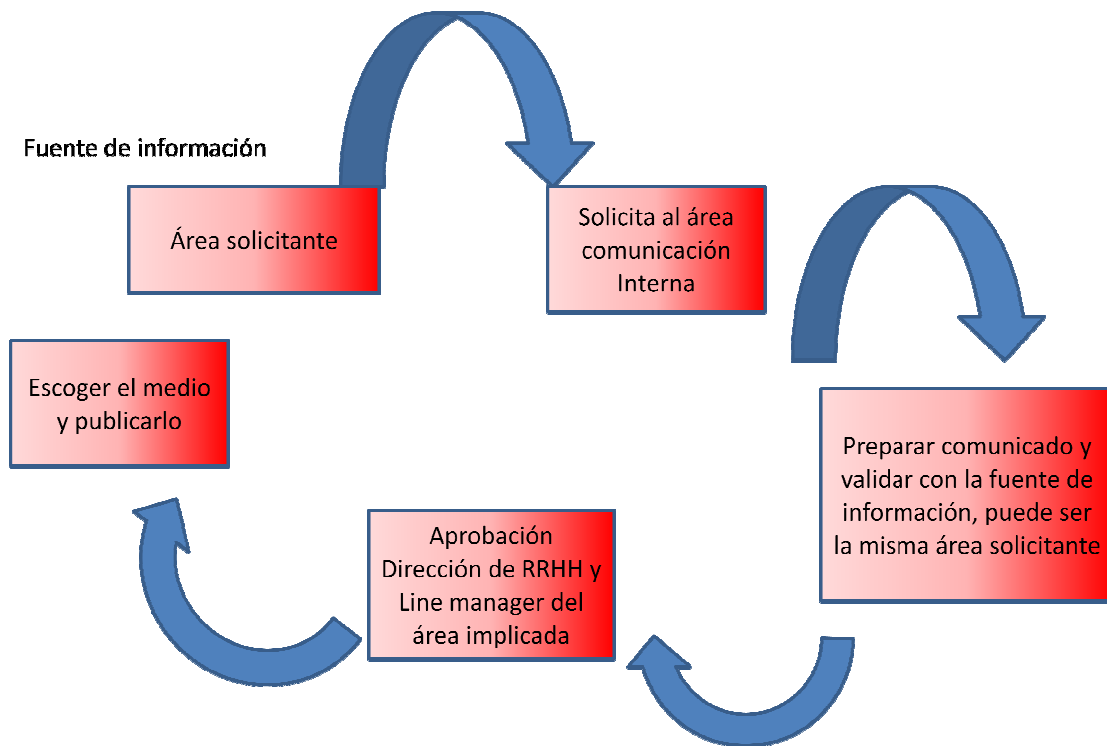
Si bien las empresas continúan realizando obras benéficas, la raíz de la RSE pasa ahora por esta `generación de valor`.

"Generar valor es realizar algo que impacte positivamente `en`, por ejemplo en el caso de nuestra compañía tiene que ver con tres ejes que son el medio ambiente, el

agua y las actividades rurales, lo que está vinculado estrechamente con los productos que ofrecemos al público", destacó Abdala.

FLUJO DE COMUNICACIÓN

Por otro lado es importante establecer el flujo de comunicación interna que se va a manejar dentro de Nestlé como una de las fuentes de organización que permitirán mayor alcance y dinamismo entre las áreas.



El área de comunicación es quien da soporte a las demás áreas para poder informar sus acciones hacia los colaboradores. A pesar de que no se centralice la información, se da un aporte en cuanto a redacción, presentación y lenguaje a utilizar para que todos los empleados puedan comprender e interiorizar lo que se está diciendo. Si el área de comunicación interna realizaría todas las comunicaciones, se perdería mucha información ya que la fuente está en otra área y se retrasaría hasta lograr recabar lo necesario y llenar el formato de comunicaciones en el caso de los anuncios de cambios o corporativos.

DIAGRAMA DE USO DE HERRAMIENTAS

También se va a elaborar un diagrama de uso de herramientas de comunicación interna para tener claro el sistema en el que se maneja y como llega hasta los colaboradores.

