



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Plan de comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana

C.A.MALCA, Catamayo 2014

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Mendieta Benavides, María Fernanda.

DIRECTOR: Jijón Gordillo, Elaine Raquel, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctora.

Elaine Raquel Jijón Gordillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Plan de comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana C.A.MALCA, Catamayo 2014”** realizado por María Fernanda Mendieta Benavides, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Mendieta Benavides María Fernanda declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: **“Plan de comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana C.A.MALCA, Catamayo 2014”** de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Raquel Elaine, Jijón Gordillo.director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la “Universidad”

f.

Autor: Mendieta Benavides María Fernanda

Cédula: 1103100242

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, está dedicado a mis hijos, que han brindado generosamente el tiempo que les correspondía, a fin de poder concluir con ésta meta trazada. A la memoria de mi Tuquis, la mujer que siempre estuvo presente y con su sabio consejo me alentaba. A mi madre, ejemplo de trabajo y superación permanente.

AGRADECIMIENTO

Agradecer enormemente a Dios, por permitirme concluir una meta más en mi vida profesional.

A mi esposo, que ha apoyado el presente estudio.

Al Grupo Monterrey, que brindó las facilidades para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
Capítulo 1. Generalidades	6
1.1. Planteamiento del problema.	7
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.	8
1.3. Objetivos.	9
1.4. Hipótesis.	10
1.5. Alcances.	10
Capítulo 2. Marco teórico	15
2.1. La comunicación interna y las estructuras organizacionales.	12
2.2. Un acercamiento a la comunicación interna y su dinámica.	15
2.3. La comunicación interna organizacional y sus objetivos.	15
2.4. Fuentes de información de la comunicación interna.	16
2.5. Premisas de la comunicación interna.	17
2.6. Cultura Organizacional.	18
2.7. Identidad corporativa.	19
2.8. Imagen de la organización.	19
2.9. Clima organizacional.	20
2.10. Gestor de información y comunicación.	20
2.11. El rol del comunicador interno.	21
Capítulo 3. Diagnóstico de la comunicación interna en MALCA.	24
3.1. Generalidades.	24
3.2. Establecimiento de muestra, formularios de entrevistas y encuestas propuestas.	27 39
3.3. Resultado de entrevista aplicada.	29
3.4. Resultado de la encuesta aplicada a los mandos medios y operativos.	31

3.4.1. Aspectos positivos de la encuesta.	31
3.4.2. Aspectos negativos de la encuesta.	40
3.5. Diagnóstico de la comunicación interna en Monterrey azucarera Lojana C.A. MALCA.	52
Capítulo 4. Propuesta de la comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA.	58
4.1. Formulación de propuesta.	58
4.1.1. Recurso humano vinculado a la propuesta.	59
4.1.2. Herramientas de apoyo a ser utilizadas en el plan de comunicación interna.	60
4.1.2.1. Fase uno o inicial.	60
4.1.2.2. Fase dos.	68
4.2. Identidad corporativa.	68
4.3. Presupuesto.	69
4.4. Estrategia de implementación.	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74
Anexo 1. Estructura organizacional Grupo Monterrey 2014.	
Anexo 2. Cuestionario de entrevista.	
Anexo 3. Cuestionario de encuesta.	
Anexo 4. Resultados de la tabulación realizada a la encuesta aplicada a los colaboradores de MALCA.	
Anexo 5. Presupuesto para propuesta de comunicación interna	
Anexo 6. Plan de comunicación interna para el grupo monterrey	
Anexo 7. Propuesta Estructura Organizacional	

RESUMEN

El presente trabajo, previo a la obtención del título de Magister en Gestión Empresarial, dentro de la línea de investigación “**Plan de Comunicación Integral de la empresa**”, ha permitido plantear el tema a desarrollar, dentro de una de las Industrias más antiguas de la Región Sur del Ecuador, como es el Ingenio Monterrey,

Un grupo de colaboradores motivados, es un grupo comprometido. Es importante que los colaboradores, que integran un equipo de trabajo sean competitivos, y el ser competitivos es ser diferentes, ser innovadores, ser creadores. Todo esto se logra con un buen Plan de Comunicación Interno.

El manejo de la comunicación interna, en situaciones de crisis es vital, ya que los colaboradores son los portavoces de lo que ocurre a interno.

Éste trabajo de investigación será el inicio, de todo un proyecto macro, ya que se propone la creación del departamento de comunicación de la organización, para a futuro trabajar en un Plan de comunicación integral.

Como punto de partida del departamento de comunicación interna, será la implementación de ésta propuesta, plasmada en éste trabajo de fin de maestría.

Palabras Claves: Comunicación interna, clima laboral, compromiso, equipo de trabajo, competitividad, innovación, clientes internos, comunicación integral,

ABSTRACT

This work prior to obtaining title Magister in Business Management within the research line "Comprehensive Plan Corporate Communications", allowed to raise the issue to develop into one of the oldest Industries Southern Ecuador, such as Ingenio Monterrey,

A group of motivated employees, is a committed group. It is important that employees, who make up a team to be competitive, and be competitive is to be different, be innovative, be creative. All this is achieved with good Internal Communication Plan.

The management of internal communication in crisis situations is vital, since the collaborators are the spokesmen of what happens internally.

This research will be the start of a whole project macro, since the creation of the communication department of the organization for future work on a comprehensive communication plan is proposed.

As a starting point the internal communications department, will be the implementation of this proposal, embodied in this work to master.

Keywords: Internal communication, work environment, commitment, teamwork, competitiveness, innovation, internal customers, integrated communication

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la comunicación interna juega un papel preponderante en todas las organizaciones a nivel mundial. En los actuales momentos en el que el éxito de las mismas se ve enfocado, por el aporte y desarrollo de su cliente interno. En un mundo competitivo, resaltado por una globalización y un desarrollo tecnológico, que crece a pasos agigantados; los buenos subsisten, gracias a sus proyectos innovadores que los gestan sus actores internos, en cada una de las entidades, sean públicas o privadas.

El presente trabajo, **“Plan de Comunicación Integral de la empresa”**, ha permitido plantear el tema a desarrollar, dentro de una de las Industrias más antiguas de la Región Sur del Ecuador, como es el Ingenio Monterrey, con 52 años de fructífera labor, con un aporte económico y social reconocido a nivel local y nacional.

El desarrollo de éste trabajo se ha logrado plasmar en cuatro capítulos, mismos que se pueden resumir de la siguiente manera:

Capítulo I. Denominado como Introducción al tema, que a su vez abarca, la problemática como tal, la justificación de mismo así como formulación de los objetivos e hipótesis a desarrollar.

Capítulo II. Se sintetiza toda la base de la teoría, que es la herramienta fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación en sus fases subsiguientes.

Capítulo III. Se realiza el diagnóstico, para observar las fortalezas y debilidades y en base a éste poder formular el Plan de Comunicación Interna a implementarse en Monterrey Azucarera Loja.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación ha sido, el método inductivo, deductivo; así como las herramientas de investigación, como: la observación, la recopilación bibliográfica, la entrevista, y la encuesta.

Con el diagnóstico realizado, apoyado en todas las herramientas de investigación, ha permitido formular, el Plan de Comunicación Interna para MALCA, tendiente a mejorar los niveles de la comunicación dentro de la empresa, y con éste logro hacer que el clima laboral mejore, tener los colaboradores motivados e involucrados, logrando más productividad, que va en beneficio del Grupo accionario, del empleado, y de la economía en general.

Los objetivos se logran cumplir en su totalidad, ya que al finalizar la investigación entregamos el Plan de comunicación interno, acorde a la realidad actual de la empresa.

Como limitante dentro del desarrollo del trabajo, se presentó que Monterrey no cuenta con un Plan Estratégico bien definido, y actualizado. Pero siempre existió la mejor predisposición por parte de los Directivos y de los empleados que aportaron de manera proactiva para el desarrollo de éste tema.

CAPÍTULO 1.
GENERALIDADES

Hoy en día la comunicación interna juega un papel preponderante en todas las organizaciones a nivel mundial. En los actuales momentos en el que el éxito de las mismas se ve enfocado, por el aporte y desarrollo de su cliente interno. En un mundo competitivo, resaltado por una globalización y un desarrollo tecnológico, que crece a pasos agigantados; los buenos subsisten, gracias a sus proyectos innovadores que los gestan sus actores internos, en cada una de las entidades, sean públicas o privadas.

El presente trabajo, **“Plan de Comunicación Integral de la empresa”**, ha permitido plantear el tema a desarrollar, dentro de una de las Industrias más antiguas de la Región Sur del Ecuador, como es el Ingenio Monterrey, con 52 años de fructífera labor, con un aporte económico y social reconocido a nivel local y nacional.

El desarrollo de éste trabajo se ha logrado plasmar en cuatro capítulos, mismos que se pueden resumir de la siguiente manera:

Capítulo I. Denominado como Introducción al tema, que a su vez abarca, la problemática como tal, la justificación de mismo así como formulación de los objetivos e hipótesis a desarrollar.

Capítulo II. Se sintetiza toda la base de la teoría, que es la herramienta fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación en sus fases subsiguientes.

Capítulo III. Se realiza el diagnóstico, para observar las fortalezas y debilidades y en base a éste poder formular el Plan de Comunicación Interna a implementarse en Monterrey Azucarera Lojana.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación ha sido, el método inductivo, deductivo; así como las herramientas de investigación, como: la observación, la recopilación bibliográfica, la entrevista, y la encuesta.

Con el diagnóstico realizado, apoyado en todas las herramientas de investigación, ha permitido formular, el Plan de Comunicación Interna para MALCA, tendiente a mejorar los niveles de la comunicación dentro de la empresa, y con éste logro hacer que el clima laboral mejore, tener los colaboradores motivados e involucrados, logrando más productividad, que va en beneficio del Grupo accionario, del empleado, y de la economía en general.

Los objetivos se logran cumplir en su totalidad, ya que al finalizar la investigación entregamos el Plan de comunicación interno, acorde a la realidad actual de la empresa.

Como limitante dentro del desarrollo del trabajo, se presentó que Monterrey no cuenta con un Plan Estratégico bien definido, y actualizado. Pero siempre existió la mejor predisposición por parte de los Directivos y de los empleados que aportaron de manera proactiva para el desarrollo de éste tema.

1.1. Planteamiento del problema.

En los actuales momentos a nivel mundial las organizaciones tanto públicas como privadas potencian enormemente los canales de comunicación, dando a conocer no solo los productos que ofertan, si no su accionar y su vinculación con la sociedad que forma parte de su gran componente de Responsabilidad Social.

La comunicación clara, transparente, ética, y puntual, permite generar un valor agregado en las empresas, logrando persuadir a su cliente interno y externo, convirtiéndose en una herramienta poderosa, de competencia si se logra manejar adecuadamente.

Un plan de comunicación integral, aborda seis componentes o áreas:

- a. Comunicación corporativa
- b. Comunicación externa
- c. Comunicación interna
- d. Comunicación de crisis
- e. Relaciones públicas
- f. Responsabilidad social corporativa.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se fundamenta en la necesidad apremiante, de que la empresa cuente con un plan de comunicación interna fluida, y conocimiento del accionar para proyecciones empresariales presentes y futuras.

MALCA, es una empresa con una trayectoria de 52 años en el mercado nacional, se dedica a la producción azucarera y de algunos derivados de la caña de azúcar, como son: el alcohol y la melaza ganadera.

Como Grupo Monterrey, cuenta con la participación de 671 colaboradores, cuya mayoría, radican en la ciudad de Catamayo. MALCA es la principal fuente de trabajo en éste próspero Valle Lojano.

En los actuales momentos, la empresa carece de una área encargada de la comunicación interna; que canalice, integre y socialice la documentación generada.

La desorganización, y la duplicación de actividades, producen ineficiencia y desperdicio de recursos.

Diariamente se observa una interpretación personalizada y equivocada del mensaje institucional.

Es palpable y alarmante señalar que los colaboradores a pesar de sus años de servicio, no conocen la misión, visión, principios y valores de la empresa.

La cultura organizacional, existente en la empresa es muy fuerte, la mayoría de colaboradores cuenta con un promedio de servicio de 15 a 25 años, por lo que implantar cualquier proyecto o cambio es un reto interesante y duro de ejecutar.

Existe una ausencia total de protocolos de comunicación interna y externa, en todo tipo de comunicación.

Por lo acotado en líneas superiores, el presente trabajo de investigación e implementación se centrará en el desarrollo del control y organización de la comunicación interna, considerando que es la base, para el desarrollo de otros proyectos de comunicación.

El diseño e implementación de este proyecto se realizara acogiéndonos a los resultados que se tengan en la investigación de campo, es decir, producto del análisis de las encuestas y entrevistas a los actores internos.

Se planteará la creación de un área que maneje la comunicación empresarial, y se implementarán los medios de comunicación interna más adecuado a fin de lograr los objetivos planteados. Una base importante para el presente trabajo de investigación es la misión, visión, principios, valores, el FODA, así como el diagnóstico de sostenibilidad de la empresa.

La iniciativa cuenta con el apoyo de la Presidencia de la empresa, quien considera que la comunicación es fundamental para el desarrollo y éxitos de las empresas. Mucho más si enfocamos el tema de la comunicación interna vinculada a su ámbito cultural, clima organizacional y ambiente laboral.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta.

Monterrey Azucarera Lojana C.A., en los actuales momentos se encuentra implementando el proceso de BPM (buenas prácticas de manufactura), y a su vez trabajando arduamente para obtener las certificaciones internacionales como son ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004.

En estos sistemas es indispensable estandarizar todos los procesos de la empresa con el fin de lograr la mayor calidad en los productos y en el desempeño del personal.

La comunicación entre los clientes internos como los externos cada vez se incrementa, es así que cuenta con 671 empleados, como Grupo Monterrey, un universo de aproximadamente 600 proveedores de insumos y 285 proveedores de la materia prima(caña).

Con éstos datos referenciales podemos indicar que la comunicación interna dentro de la empresa es fundamental para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.

El desarrollo del plan de comunicación interna se sustenta en la ausencia total del mismo dentro de la empresa. La comunicación interna es un puntal base, para el desarrollo de cualquier organización, ya que nos encontramos trabajando con la comunicación dirigida al capital humano, recurso valioso en toda organización.

Una correcta gestión de la comunicación interna garantiza la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización.

Claro está que la presente propuesta debe ser liderada desde la máxima autoridad, la comunicación será ascendente, descendente, horizontal, acoplándose a técnicas modernas e innovadoras.

1.3. Objetivos.

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna de la empresa.
- Identificar los factores positivos y negativos, que pueden apoyar para implementar la comunicación interna en la empresa.
- Investigar las herramientas más adecuadas de comunicación que permitan implementar la comunicación interna en MALCA.

1.4. Hipótesis.

- a. Con el plan de comunicación interno que se planteará, se pretende cubrir las expectativas de comunicación que tienen los diferentes actores internos de la empresa.

1.5. Alcances.

La presente propuesta de tesis analizará la comunicación interna en el Ingenio Monterrey en los actuales momentos, y propondrá un plan de comunicación interno que mejore la situación existente, sustentada en cuatro variables como son; la comunicación, la cultura, el clima y el ambiente laboral de la organización.

El Ingenio se encuentra ubicado en la ciudad de Catamayo, provincia de Loja.

CAPÍTULO 2.
MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación interna y las estructuras organizacionales.

Es importante definir en primera instancia **¿Qué es la comunicación organizacional?**, Fernández Collado manifiesta “es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.¹

La actividad en las organizaciones es muy ágil y requiere de comunicación oportuna y con mucho grado de credibilidad, pensando siempre en todos los públicos a los que se dirige la misma, esto con el afán de poder llegar de manera elocuente.

Es así que existen dos enfoques de comunicación, como es la comunicación interna y la comunicación externa. Teniendo entendido que la primera es la que se utiliza entre los miembros de la organización o clientes internos, que acorde a lo que indica Lucas Marín “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que sucede dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”²

Medios de comunicación:

En los procesos de comunicación del Ingenio Monterrey Azucarera Lojana C.A. no está definido ningún medio de comunicación.

Se puede indicar que, un medio de comunicación, son todas las herramientas que el hombre o las instituciones emplean, para poder transmitir alguna información que se considera de vital importancia.

Flujos de Comunicación:

Son las formas en que llega la información, para que inicien los procesos de comunicación entre los sectores de una organización.

La comunicación se puede indicar que se la realiza a través de diferentes canales, como son: el formal y el informal.

¹ Fernández, Collado Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México DF;Editorial Trillas. Octubre 1997. Pág 27Página

² Lucas Marín, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. 1ra ed. Barcelona:Bosch Casa editorial, 1997. Pág 166.

Dentro de los medios formales de comunicación, se encuentra definida desde la división jerárquica de la organización y se manifiesta principalmente en los flujos de comunicación descendente. Se anotan por ejemplo: Los oficios circulares, los memos, a través del correo electrónico, la utilización de carteleras y publicaciones en prensa.

Dentro de las comunicaciones internas informales, tenemos aquellas que se dan en las organizaciones por la afinidad de las personas, la cercanía de los puestos de trabajo, intereses similares, entre otros. Dentro de éste grupo encontramos, la comunicación generada a través de la conformación de equipos deportivos.

Dentro de los flujos de comunicación se encuentran la comunicación descendente, encargada de comunicar el orden establecido para ejecutar funciones, roles, entrenamientos, directrices y políticas de la organización.

Tenemos también la comunicación ascendente; que proviene de la base de la organización y se manifiesta a través de la participación de los empleados en decisiones de la compañía, o en dar opiniones frente a diversos temas de interés de la empresa.³

2.2. Un acercamiento a la comunicación interna y su dinámica.

La comunicación interna, es aquella comunicación que se emplea para el cliente interno de una entidad sea ésta pública o privada. Una comunicación interna adecuada hace que los niveles de satisfacción aumenten y por ende la rentabilidad.

La clave de la comunicación interna contempla al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad, y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.

De forma segura podemos decir que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con las estrategias globales de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

El esquema presente en éste tipo de comunicación es el siguiente:

³ Centro de investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional. Comunicación empresarial. ECOE Ediciones. Bogotá. Pág 51.

Satisfacción del empleado —> Nivel de calidad de servicio al cliente —> Cliente
satisfechos y fieles —> Rentabilidad crecimiento

Lo importante de la comunicación interna parte de la auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esto no es sólido, de nada sirve las herramientas de comunicación interna.

A continuación se citarán las herramientas más importantes que permiten la difusión de información dentro de una empresa.

Manual de empleado: Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión, visión valores, las políticas institucionales.

Publicación institucional: A través de una revista, con diferentes noticias de la empresa y del entorno, la participación de la empresa en la RSC, el interés del empleador por el bienestar del empleado, comunicar el accionar de la empresa en todos sus ámbitos.

Cartelera o estafeta: Es un medio muy económico y efectivo, que sirve para difundir el accionar entre todos los empleados, lo aconsejable es guardar el mismo formato en toda la empresa. Puede incluir informaciones legales sociales, resultado de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal.

Circulares: Difundimos una noticia a todo el personal o a una parte, puede hacerlo a través de el correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc. Se prestan para dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

Reuniones: El beneficio radica en que permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo, o entre las distintas áreas de la empresa. Una reunión será muy productiva cuando se planifica la misma, y los asistentes llegan a hacer aportes a los puntos de orden planteados.

Correo electrónico: Éste es un avance de la tecnología, siendo una herramienta muy importante ya que la conexión puede ser desde cualquier lugar en cualquier tiempo. Sin embargo la limitación radica a que no todos tienen acceso al mismo.

El protocolo de éste medio radica en ser puntual y preciso, el costo es mínimo y el beneficio grande.

Buzón de sugerencias: Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

Videoconferencia: Un avance de la tecnología fenomenal, ya que permite reunir a personas ubicadas en diversos puntos del planeta, y coordinar trabajos de equipo, con la reducción de costos.

Intranet. Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere de inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

2.3. La comunicación interna organizacional, y sus objetivos.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, produciendo la generación de rumores.

Dentro de las organizaciones existen dos tipos de comunicación, la interna y la externa, Siendo la primera aquella que está dirigida al cliente interno de la organización y la segunda la dirigida hacia el cliente externo.

Es muy importante la comunicación interna, por cuanto crea un ambiente de confianza se transmite la cultura, identidad a todos los integrantes, mismos que con confianza van a compartir el accionar empresarial, se sentirán identificados y orgullosos de la organización y de ésta forma colaborarán positivamente al crecimiento de la institución.

Lo indicado anteriormente genera un incremento en la productividad y un mejor clima organizacional.

Son seis los objetivos que se persigue a través de la comunicación interna, acorde a lo expuesto por Marisa del Pozo Lite:

- 1- Investigar para crear un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones.
- 2- Orientar en la capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa son consideradas como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna.
- 3- Informar para elaborar una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información de los usuarios internos.
- 4- Animar y coordinar para conseguir fines informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo.
- 5- Organizar campañas, para la puesta en común por parte de nuestros usuarios de la comunicación interna.
- 6- Formar, para favorecer el perfeccionamiento, y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

2.4. Fuentes de información de la comunicación interna.

La fuente de información es la definición que se utiliza para determinar el origen de una noticia, conocimiento o información.

Dentro de las fuentes de información, éstas se clasifican atendiendo la procedencia de la información que proporcionan, es así que tenemos tres grupos:

- a. Fuentes personales: Son las que hace referencia a las personas o grupos de personas entre las que existen una relación, generalmente profesional. La información que proporciona se transmite originariamente de forma oral, aunque después se transforme en un documento. Ej., los directorios de personas.
- b. Fuentes institucionales: Son aquellas que proporcionan una información sobre una institución, siendo instituciones que desempeñen una función pública.
- c. Fuentes documentales: Son aquellas que proporcionan información a partir de, o sobre un documento. El origen del que procede la información. ⁴

⁴ Rico Jerez Marta y Lorente Gallego Ana Ma, La documentación en la comunicación interna, Pág 306

2.5. Premisas de la comunicación interna.

Son siete las premisas que están permitiendo lograr una gestión efectiva de la comunicación interna acorde a lo resaltado por Manuel Tessi, autor del libro comunicación interna en la práctica, un libro en el que se expone la importancia de la comunicación interna o laboral a través de casos prácticos.

1. Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.
2. Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.
3. Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayuda a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicaciones.
4. Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican información delicadas o malas noticias.
5. Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivación). Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece, ya que a la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva muy sinérgica y alineada.
6. Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al inicio, para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con

esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones.

7. ¿Y el cuadro de resultados?: Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus estados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento. Algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas ocultas a la organización.

Los siete premisas, a su vez Tessi propone que sean agrupadas en tres partes, así tenemos:

Planificación:	Escuchar primero y Capitalizar las quejas.
-----------------------	--

Implementación:	Ordenas la emisión, Narrar con significado, Ofrecer la palabra.
------------------------	---

Evaluación:	Medir los logros, ¿Y el cuadro de resultados?
--------------------	---

2.6. Cultura Organizacional.

Hace referencia a los comportamientos compartidos al interior de la organización, se manifiesta en los ritos, y costumbres de los integrantes de una empresa.

¿Cómo conocer si un rasgo de la organización es cultural o no?

- Si es compartido socialmente, porque la cultura no es individual.
- Se transmite al personal.
- Si requiere aprendizaje, porque no se adquiere de manera innata y se recibe a través de la interacción.

El componente cultural de las personas hace que sea diferente la forma en que perciben cada estímulo que le ofrezca el entorno.

Los elementos de la cultura en la organización

- Técnicas: Uso de instrumentos y conocimientos de la realidad: KNOW HOW.
- Código simbólico: Se plasma principalmente en el lenguaje.
- Modelos de realidad (percepciones): Ideas generales que justifican la manera de actuar.
- Lo normativo: Conjunto de creencias, valores y normas.

Percepciones: características que definen la cultura de sus miembros.⁵

La cultura y la comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

De acuerdo al criterio de Edgar Schein, la cultura en las organizaciones consta de tres componentes: que son las creencias, valores y manifestaciones visibles de la cultura (rituales, normas y símbolo).

Una interrogante interesante que se presente en base a ésta temática hace referencia si los líderes empresariales pueden cambiar las culturas de las empresas?. Es un trabajo duro, mucho más si hablamos de una cultura fuerte, en la que el líder juega un papel preponderante y es una de las bases primordiales para lograr una óptima comunicación interna, el cambio cultural depende del estado de cada organización. Para Peter Druncker, los líderes no son los propiciadores tanto del cambio de cultura sino de algunos de los hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones que harán que fluya de mejor forma la comunicación dentro de las organizaciones.

2.7. Identidad Corporativa.

“La identidad corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio de comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión”⁶

De esta manera el comportamiento se define como las acciones de la empresa, que crean la identidad del personal. La comunicación actúa como una herramienta dinamizadora para informar qué se realiza en la organización y reforzar los comportamientos, ya que de nada sirve que la organización tenga buenos comportamientos como incentivos al personal y que éstos no se encuentren enterados de lo que se está realizando al interior de la empresa por el bienestar de su planta de personal.

2.8 Imagen de la Organización:

Acorde a lo citado en el libro de comunicación interna, “Claves para una gestión exitosa” de Alejandra Brandoline, (pág. 16), define a la imagen, como el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad.

⁵ Bartoli, Annie. Comunicación y Organización: La organización comunicante. Paidós, 1992, Pág 65

⁶ Van Riel, Cess, Comunicación Corporativa Madrid: Prentice Hall, 1997 P. 37.

La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.

La imagen no se constituye tan solo de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa.

Joan Costa, define la imagen como la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa.

2.9. Clima Organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Éste concepto es muy importante dentro del contexto de la comunicación interna de una organización. Si una empresa cuenta con un buen clima laboral o un clima laboral aceptable, acompañado de una comunicación interna adecuada generará un incremento en la eficiencia y la productividad de la empresa y el beneficio será retribuido tanto para la empresa como para los clientes internos que la integran.

El trabajo en equipo se observará, la organización contará con talento humano comprometido que aporta al crecimiento de las organizaciones. El equipo de trabajo será dócil, flexible a los cambios que se presenten y apoyará en los momentos favorables y desfavorables que tengan las organizaciones, ya que existe un sentido de pertenencia y compromiso.

2.10 Gestor de Información y Comunicación.

Para que se cumplan los objetivos de comunicación tanto interna como externa se necesita un servicio de gestión de la información y comunicación que tendrá como responsable al llamado Gestor de información y comunicación.

La gestión de información hace referencia a la obtención de la información adecuada, de la forma adecuada, para la persona adecuada, a su precio adecuado en el tiempo y lugar adecuado y para tomar la decisión adecuada, o también como conjunto integrado y flexible

de conocimientos y técnicas utilizadas para aumentar la productividad del trabajo mediante un adecuado análisis de las necesidades de información de la organización.

Los objetivos de la Gestión de la información en la organización o empresa son los siguientes:

- a. Determinar las necesidades internas y externas de información y satisfacerlas.
- b. Desarrollar la base informativa de la organización y garantizar la accesibilidad a la misma.
- c. Manejar eficientemente los recursos institucionales de información.
- d. Establecer, aplicar y supervisar los procedimientos relativos a la seguridad de la información de la organización.
- e. Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informativos de la organización.
- f. Garantizar la calidad de los productos informativos (difundibles o no) de la organización y asegurar su difusión efectiva.

2.11. El rol del comunicador interno.

El rol se centra en desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de la organización, en diferentes área, y niveles de mando.

El rol se fundamenta en cuatro pasos, que son: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y el seguimiento, es decir un esquema de administrar la comunicación interna, misma que es permanente y continúa.

El perfil del comunicador interno debe contar con las siguientes características:

- a. Habilidad para crear relaciones efectivas.
- b. Visión holística de la organización y gestionar la comunicación de forma transversal.
- c. Habilidad para la redacción y la oratoria.
- d. Saber escuchar.
- e. Innovador y creativo.
- f. Identificar los líderes y facilitadores de la comunicación.

- g. Habilidad para interpretar la realidad.
- h. Intuición.
- i. Perfil de líder.
- j. Habilidad para formar a otros comunicadores.
- k. Conocer la organización para poder gestionarla.

Las estrategias de desarrollo de la comunicación interna, responde a dos áreas: una en función del desarrollo y optimización de los canales de comunicación interna y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo.

CAPÍTULO 3.
DIAGNÒSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MALCA

3.1. Generalidades.

Nuestra Identidad e Historia

Monterrey Azucarera Lojana es una compañía anónima de propiedad de la Familia Hidalgo Gutiérrez. Su fundador Don Moisés Alberto Hidalgo Jarrín, (1896-1964) de origen Zarumeño fue un hombre visionario, pionero en muchas actividades comerciales, agrícolas, ganaderas e industriales quien tuvo la entereza de emprender en una industria de gran envergadura en Catamayo, uno de los valles más bellos y remotos del Ecuador.

La empresa se constituyó un 14 de enero de 1959 con el objetivo de cultivar, elaborar y comercializar el azúcar de caña, que es un bien de alta necesidad y valor que provenía hasta entonces de Perú y de la provincia del Guayas. Tres años más tarde, en mayo de 1962 MALCA producía su primer saco de azúcar, alcanzando 32.132 quintales en su primera zafra, un hito en la historia de la provincia.

Don Alberto Hidalgo junto a su amada esposa Mariana Gutiérrez Córdova quien fue su compañera y pilar de su extensa familia tuvo diez hijos convirtiéndose en patriarca respetado y venerado por propios y extraños gracias a su calidad humana y capacidad profesional, valores que el día de hoy son parte de todos quienes hacemos esta próspera compañía.

El liderazgo instaurado por Don Alberto se ha mantenido a través de los años con la dedicación de diferentes miembros de la familia quienes supieron llevar al ingenio Monterrey a los más altos sitios de la agroindustria ecuatoriana alcanzando reconocimientos por su alta productividad en el campo, por la calidad de su azúcar y por sus buenas prácticas de manufactura.

Actualmente MALCA, está dirigida por la tercera generación de la familia Hidalgo Gutiérrez, jóvenes profesionales con amplia preparación quienes han asumido el reto de proyectar a la empresa hacia nuevos retos en términos de calidad, responsabilidad social, sostenibilidad, diversificación, expansión territorial y rentabilidad.

Misión:

Transformamos los recursos agrícolas en productos de excelente calidad, trabajando con entrega y compromiso para satisfacción de nuestros clientes y proveedores. Optimizamos los procesos y fomentamos el desarrollo integral de nuestros trabajadores y la comunidad.

Visión:

Empresa familiar agroindustrial rentable, innovadora y diversificada; líder en productividad y calidad en la provisión de alimentos y biocombustibles, con cobertura nacional y presencia internacional, que trabaja respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Área Agrícola:

Hoy en día se cultivan cerca de 2.000 hectáreas de caña de azúcar con la colaboración de 250 cañicultores independientes quienes reciben asesoría técnica permanente y quienes forman parte de la gran familia de MALCA. El cultivo de la caña de azúcar dura un promedio de 14 meses con la finalidad de asegurar el mejor rendimiento por tonelada.

La empresa invierte constantemente en investigación y desarrollo tanto en nuevas variedades de caña, mecanización y otras prácticas agrícolas que permitan continuar superando los récords de rendimiento de toneladas de caña por hectárea de cultivo.

Producción:

Actualmente, la capacidad productiva de MALCA alcanza los 700.000 quintales de azúcar al año, logrando una vez más alcanzar otro récord de productividad en este caso cantidad de azúcar por tonelada de caña. Nuestra planta está administrada por experimentados ingenieros, cumple con estrictas normas de seguridad industrial manteniendo una muy baja siniestralidad.

La producción de azúcar de calidad depende de la integración de varios procesos que incluyen el lavado, picada y molienda de la caña y posteriormente en la elaboración el cuidado en cada fase de clarificación, evaporación, cocimiento, centrifugación, secado y envasado. La empresa invierte constantemente en nuevos y modernos equipos para mantener tecnología de punta en todas las fases de producción.

Adicionalmente, MALCA cuenta con una planta de destilación de alcohol que está en proceso de modernización para atender las necesidades de alcohol carburante al sur del país.

Productos:

Actualmente MALCA produce Azúcar Blanca, Morena y Melaza Ganadera.

Nuestra azúcar es la única en el mercado que no contiene Sulfito. El sulfito o dióxido de azufre es el remanente que queda en el azúcar luego del proceso de blanqueado con el azufre. Como máximo se puede tener hasta 50 mg/kg, si excede es perjudicial para la salud.

A diferencia del azúcar blanco, el azúcar integral prácticamente no se refina y así logra mantener sus cualidades nutricionales. El azúcar morena es muy rica en hidratos de carbono, contiene casi un 95%, nos aporta vitaminas del tipo B (B1 y B2) y altos contenidos de Vitamina A.

La Melaza Ganadera MONTERREY es un derivado de la producción de azúcar, con un altísimo contenido en hidratos de carbono además de vitaminas del grupo B y abundantes minerales, entre los que destacan el hierro, cobre y magnesio. Suplemento ideal para alimentar todo tipo de ganado.

Los productos Monterrey, se comercializan en las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Azuay, Morona Santiago y en el norte de Perú, a través de distribuidores locales especializados en los canales: mayorista, detallista e industrial.

Responsabilidad Social:

Los valores corporativos de integridad, responsabilidad y solidaridad se han visto reflejados en todas las actividades de la empresa, tanto con sus empleados como con la comunidad. MALCA ha respondido siempre con justicia, equidad y ética buscando atender las necesidades más apremiantes de Catamayo. Con este objeto, en 1999 se fundó la Fundación Alberto Hidalgo, para atender las necesidades médicas de la población. Actualmente la Fundación atiende a más de 700 personas al mes con servicios de medicina general, ginecología, pediatría, odontología, farmacia y laboratorio.

Adicionalmente, MALCA organiza y apoya los diferentes eventos culturales y deportivos del Cantón así como eventos internos para empleados y sus familias.

La empresa periódicamente investiga y desarrolla proyectos de salud ocupacional y seguridad industrial con la que protege su capital humano. En el Grupo Monterrey laboran más de 600 colaboradores directos, quienes junto a proveedores y distribuidores suman 1600 familias que dependen de la producción de la caña de azúcar.

La empresa, cuenta con una estructura organizacional tradicionalista, totalmente vertical y descendente, como podemos observar en el **anexo Nro 1**.

Responsabilidad Ambiental:

Además de cumplir con la normativa ambiental y de llevar adelante sus operaciones con disciplina y respeto por la naturaleza la empresa ha plasmado su compromiso con el medio ambiente con la ejecución de varios planes y programas como el manejo de desechos sólidos y líquidos, Planta de Tratamiento de Agua Potable Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales, tratamiento de desechos biodegradables mediante el compostaje, producción de abonos orgánicos sólidos y líquidos para nuestros cultivos, generación eléctrica de 2,3 MW a partir del bagazo de caña, energía 100% limpia, entre otros.

Dentro del cuidado del suelo se han introducido nuevas tecnologías en nivelación de suelos, drenajes, riego por goteo, desarrollo de variedades con semillas más productivas, control biológico para la prevención y control de plagas eliminando el uso de pesticidas químicos.

MALCA colabora con la disminución de los gases de efecto invernadero, pues cada hectárea de caña cultivada fijan 97 ton de CO₂. La quema de la caña, proceso necesario para la zafra emite 8,99 ton CO₂ /ha al ambiente. revelando un balance a favor 88 ton/ha.

Conjuntamente con el GAD de Catamayo se está manejando el programa de Desechos Orgánicos del cantón para convertirlos en abonos y fertilizantes programa en crecimiento.

3.2. Establecimiento de muestra, formularios de entrevistas y encuestas propuestas.

El Grupo Monterrey, que abarca todo lo que corresponde al área agrícola (AGROCATSA), de fabricación y administrativa (MALCA); al mes de marzo del 2014, cuenta con un total de 671 empleados.

El presente estudio está dirigido a la empresa Monterrey Azucarera Lojana MALCA, por lo que la muestra se extraerá exclusivamente del universo de empleados, con los que cuenta la empresa MALCA,(247 empleados).

La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

n = 150. El tamaño de la muestra.

N = 247. Tamaño de la población.

$\sigma = 0,5$. Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = 1,96. Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = 0,05. Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador

Desarrollando la fórmula indicada, con un margen de error del 0,95, se debe aplicar un total de **150 encuestas**; éstas serán distribuidas aleatoriamente entre los mandos medios y bajos de MALCA.

Las entrevistas serán aplicadas a todos los mandos altos del Grupo Monterrey, mismo que está integrado por 13 funcionarios. La aplicación será en el 100%.

En el caso de las encuestas, serán aplicadas a los empleados seleccionados aleatoriamente que se encuentran dentro de la nómina de Monterrey Azucarera Lojana, en las áreas de Campo, Fábrica, Departamento Financiero, Talento Humano, Fundación Alberto Hidalgo, y Directores del Grupo Sindical.

El levantamiento de información, se propone desarrollarlo en quince días, escogiendo aleatoriamente a personas, de las diferentes áreas de la empresa, y ajustándonos a un cronograma propuesto, mismo que se detalla a continuación:

ABRIL 2014

L	M	M	J	V
7	8	9	10	11
14	15	16	17	18

ENCUESTAS

ÁREA	Nro.
CAMPO	25
FÁBRICA	38

Área administrativa	
Financiero	24
Talento Humano- FAH	56
CETMAL	7
	150

Se ha planteado un cuestionario para la entrevista, que consta en el **anexo 2** del presente trabajo; y un cuestionario para las encuestas, mismo que se lo indica en el **anexo 3**; la primera dirigida a los funcionarios y el otro formato propuesto para los mandos medios y personal operativo en todas las áreas.

3.3. Resultado de la entrevista aplicada.

Universo: 13 funcionarios

Objetivo:

- a. Conocer el punto de vista de los Funcionarios de la empresa, vinculados a la comunicación interna y la existencia de ésta dentro de la empresa.
 - b. Conocer las sugerencias y aportes, para robustecer el trabajo de investigación, que se está desarrollando.
1. El Grupo Monterrey, cuenta con una importante combinación de mandos altos, ya que está integrado tanto por colaboradores antiguos como nuevos. Ésta mezcla es interesante, ya que combina las nuevas ideas, y la experiencia y conocimiento, que los años de servicio brinda.
 2. Se observa que los mandos altos en su mayoría conocen la Misión, Visión y principios de la organización, factor fundamental, ya que ellos serán portadores de compartir la misma y transmitir con su equipo de colaboradores.
Es importante indicar que en una pequeña minoría indican que la Misión, Visión y principios no la conocen, ya que no se encuentra definida.

En la observación realizada, se pudo determinar que MALCA cuenta con tres misiones, visiones y principios. Mismas que han nacido de diversos talleres de planeación estratégica que no se han logrado concluir.

3. Respecto a los objetivos empresariales se puede observar que no tienen conocimiento total de los mismos, es así que la mitad de los entrevistados plantea unos y la otra mitad plantea otros distintos.
4. Los temas que son abordados con mayor frecuencia por los jefes, dirigido para sus empleados, tienen vinculación a:
 - Información sobre el área de trabajo.
 - Plan estratégico del área de trabajo a la que pertenecen.
 - Objetivos del área de trabajo.
 - Seguimiento de actividades encomendadas y herramientas para apoyar su cumplimiento.

Los medios más utilizados, para brindar la información son:

Las reuniones, el correo electrónico, las carteleras y la conversación informal.

5. Los mandos altos manifiestan en su mayoría que en la toma de las decisiones de la área que dirigen el aporte de sus colaboradores es importante y es considerado. Salvo pocos casos en que las decisiones son muy urgentes las decisiones las toman solos.
6. Respecto a la definición de lo que es comunicación interna, la mayoría señala que es la comunicación que se genera dentro de la empresa y que se la comparte con los colaboradores; consideran que debe ser oportuna, eficiente y eficaz. Es una herramienta que bien manejada es muy importante para motivar al empleado.
7. Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo.
8. Los mensajes que transmiten los jefes a sus trabajadores, son aquellos que tienen vinculación, en su mayoría a la forma cómo realizar su trabajo, e implican orientación y establecimiento de objetivos, y resolución de problemas.
9. La oportunidad en la llegada de información, no es tan adecuada, ya que del total de la recepción, de información, la mitad llega oportunamente y la otra mitad llega de un rato a otro, con pedido de atención inmediata.
10. Malca no cuenta con una política de marketing interno; tampoco cuenta con un departamento de comunicación interna, y por ende, no cuenta con un plan de comunicación interno y externo. No existe gestión interna de la marca.
11. No cuenta con planes de carrera y desarrollo profesional para su talento humano, algunos funcionarios señalan que están siendo desarrollados.
12. Los resultados con éxitos no son comunicados.
13. La rotación de personal en su mayoría no es comunicada, mucho depende del departamento al que pertenece y el cargo que ocupe.

14. El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación, está en los procesos y contenidos así como en las habilidades.
15. No se informa tampoco sobre el futuro y tendencias del mercado a los empleados.
16. El personal antiguo manifiesta la existencia de manuales de procesos y procedimientos, en tanto que el personal nuevo sostiene que Malca no cuenta con éstos.
17. Las sugerencias brindadas para el área de comunicación interna dentro de la empresa, de ésta fecha a un año, consideran que :
 - a. Primeramente, el departamento sea creado.
 - b. Definir un plan de comunicación interno, que sea socializado entre todos los colaboradores.
 - c. Exista capacitación para el personal que se encuentra a cargo de ésta área, de tal forma que pueda aportar de manera profesional a desarrollar la comunicación interna dentro de la empresa.
 - d. Se realice una propuesta formal, a ser implementada con herramientas de comunicación que se ajuste a las necesidades de Monterrey.
 - e. Trabajar en la revista institucional.
 - f. Trabajar en las herramientas de comunicación web 2.0

En el **anexo Nro. 2**, se encuentra el banco de preguntas formulado para la entrevista.

3.4. Resultado de la encuesta aplicada a los mandos medios y operativos.

Éste inciso será presentado en dos partes, considerando como positivos los resultados, citados como siempre y casi siempre; y la suma de los resultados de algunas veces, rara vez, y nunca, como lo negativo.

En el actual punto, se trae a consideración los cuadros que aportan a los análisis que se realizarán, y la vinculación entre las diversas variables. Se presentará para cada análisis el esquema: cuadro, grafico y comentario.

En el **anexo 4**, se citan los resultados íntegros de la encuesta, pregunta por pregunta.

3.4.1. Aspectos positivos de la encuesta: En ésta parte se señala los puntos favorables con los que cuenta la empresa, mismos que apoyarán a la implementación del Plan de Comunicación Interna, que se propondrá.

Cuadro 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Nro.	Menos de 2 años	2 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	más de 20 años
%	19,33	27,33	16,00	20,67	16,67

Fuente de información: Resultados de la pregunta 0, tabulación de la encuesta.



Gráfico 1. Antigüedad de los encuestados en la empresa.

Fuente de información: Resultados de la pregunta 0, tabulación de la encuesta.

Podemos observar, que la empresa cuenta con Talento Humano nuevo y antiguo, lo que es muy interesante, para poder gestar proyectos nuevos, e innovadores; lo que compaginado con los mandos Gerenciales, permite combinar la experiencia y la preparación fresca y actual, que un empleado nuevo puede brindar.

Los clientes internos identifican claramente al emisor de un mensaje, contando con una respuesta positiva (73%).

Es importante indicar que los clientes internos, cuentan con acceso oportuno a la información, sobre los temas vinculadas al trabajo.

Un 63% de la población encuestada, manifiesta que reciben los mensajes u órdenes de los jefes inmediatos; los principales emisores de mensajes, son los Jefes inmediatos, muy positivo para la implementación de nuestra propuesta.

En cuanto al tipo de información que el Jefe transmite, ésta se encuentra vinculada a la actividad laboral (72%).

Los mensajes que se transmiten, en un 74% son claros y fáciles de comprender. Respecto a la oportunidad con que llega la información podemos indicar que en un 64%, existe oportunidad en la recepción de la información.

Me permito traer a consideración el resultado y el gráfico de la pregunta 10, que tiene vinculación con los medios de comunicación interna que la empresa posee.

Cuadro 2. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee MALCA?

Nro.	Sí	No
%	67,33	32,67

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 10 de la encuesta.

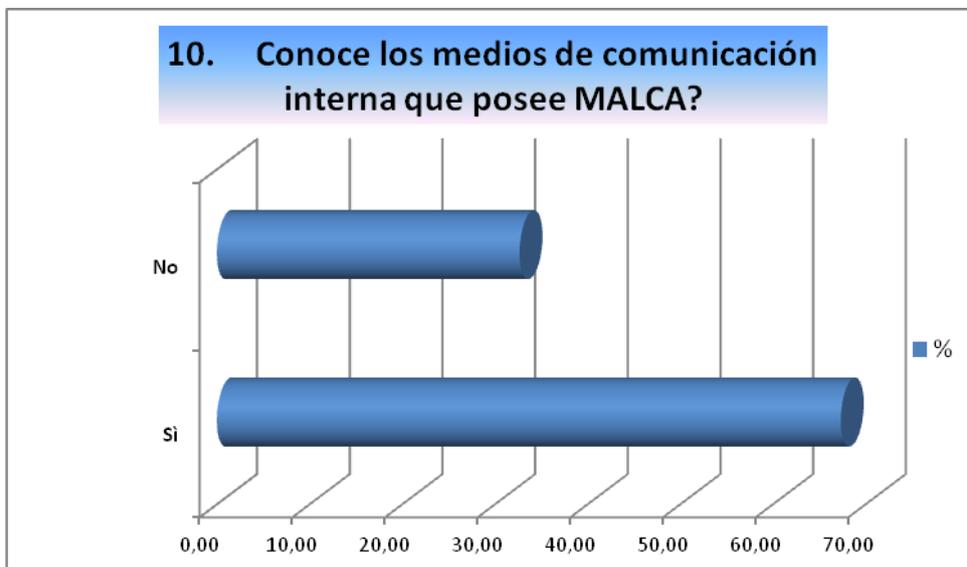


Grafico 2. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 10 de la encuesta.

Observando que el 67,33% señala que conoce los medios de comunicación interna que posee MALCA. Existiendo divergencia con la observación y entrevista realizada (mandos altos). MALCA no cuenta con una comunicación interna formal y puesta a conocimiento de los clientes internos.

El contacto con los compañeros de la empresa es fácil, esto ha permitido en gran medida que la comunicación interna fluya. Teniendo en los resultados, de la presente encuesta, que la comunicación es oportuna y es recibida con total claridad.

Respecto al interés de la información transmitida, se puede observar el siguiente resultado:

Cuadro 3. La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?.

Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	32	28	36	3,33	0,67

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 13 de la encuesta.

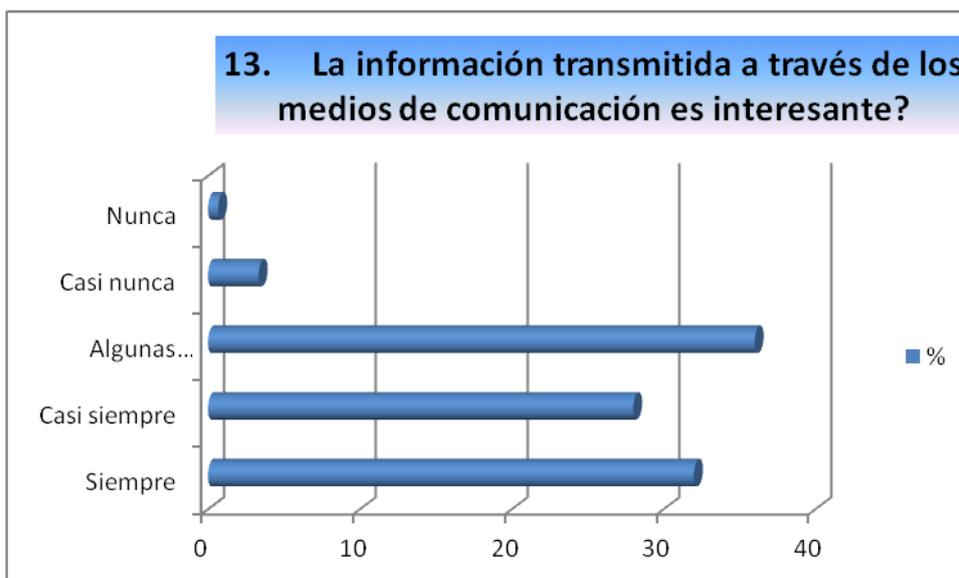


Gráfico 3. La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?.

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 13 de la encuesta.

De los encuestados en su mayoría consideran que la información que se transmite es siempre y casi siempre interesante (60%), y un 40% consideran que no es tan interesante y que se debe de mejorar el contenido de esta.

Cuadro 4. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

Nro.	Voz a Voz	Correo electrónico	Teléfono	Cartas	Otro
T	72	79	71	3	1

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 15 de la encuesta.



Grafico 4. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 15 de la encuesta.

Los medios más eficaces seleccionados para recibir información son los siguientes:

Correo electrónico, reuniones, circulares, Intranet, carteleras, memorándum.

Cuadro 5. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

Boletín	Plegable	Cartelera	Reuniones	Revistas	Actas	Cartas	Correos	Circulares	Eventos	Intranet	electrónico	Otro
8	2	17	75	2	0	2	12	18	1	17		86

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 16 de la encuesta.

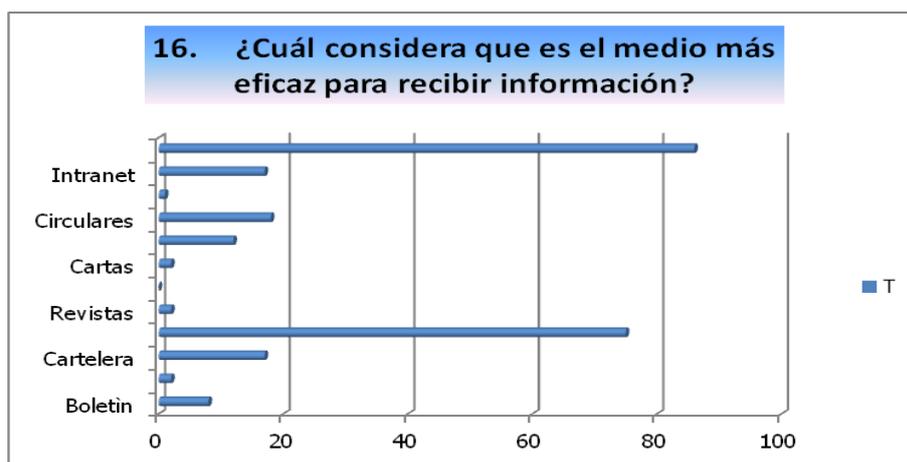


Gráfico 5. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 16 de la encuesta.

Los medios sugeridos por los clientes internos, que deberían ser implementados por MALCA en la comunicación interna son los siguientes:

Reuniones, intranet, revistas, periódico y volantes.

Cuadro 6. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

Nro.	Voz a Voz	Circulares	Cartelera	Reuniones	Correo electrónico	Otro
T	67	19	23	21	82	7

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta 19 de la encuesta.

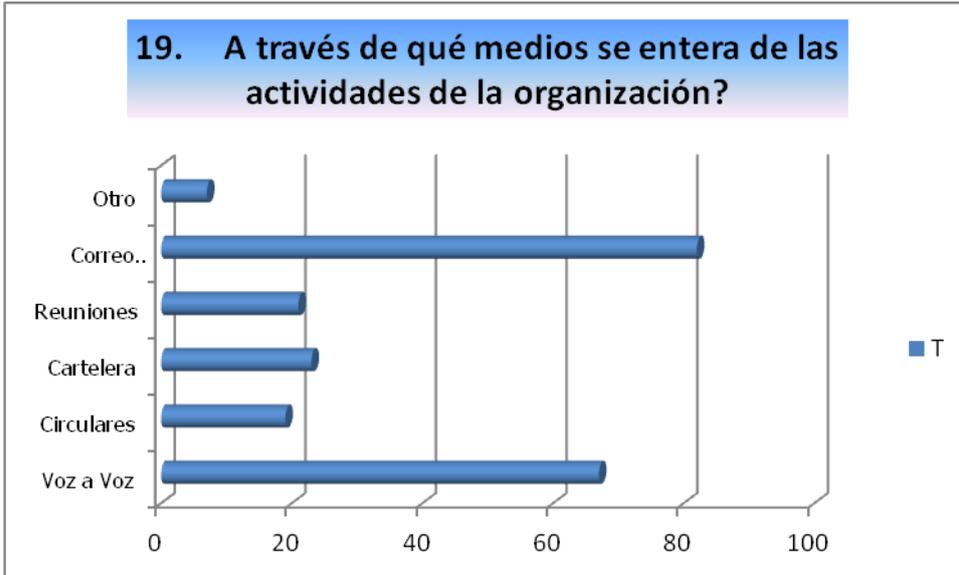


Grafico 6. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 19 de la encuesta.

Los medios por los que los empleados se enteran de las diversas actividades que se desarrollarán en la organización, son: el correo electrónico, a pesar de que no todos cuentan con ésta herramienta.

El comunicado voz a voz, las carteleras, reuniones, y los circulares.

Ahora se abordará los resultados de la encuesta vinculados a la **identidad de la empresa**.

El valor que más ponderan los colaboradores es la responsabilidad y la honestidad.

Cuadro 7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Familia MALCA?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	responden
%	72,67	15,33	9,33	0,00	0,00	2,67

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta 26 de la encuesta.

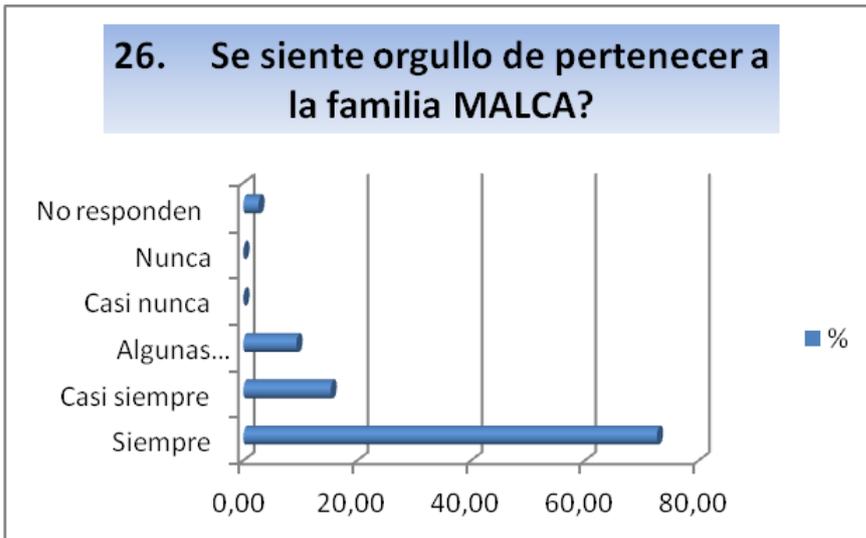


Grafico 7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Familia MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta 26 de la encuesta.

Se sienten muy identificados con la empresa y muy orgullosos de laborar en ésta.

Cuadro 8. El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	62,67	24,67	6,00	4,00	1,33	1,33

Fuente de información: Resultados tabulación de la encuesta.

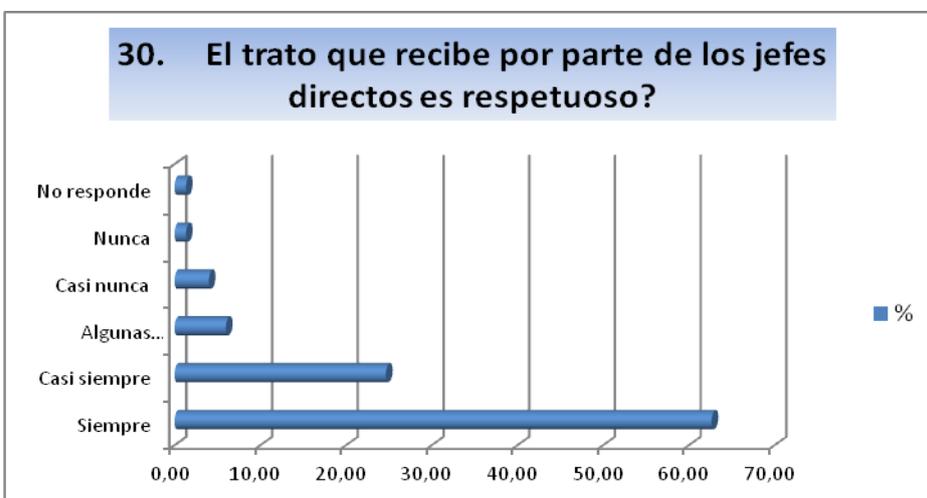


Grafico 8. El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 30 de la encuesta.

El trato que el trabajador recibe, por parte de sus superiores es calificado como respetuoso. Factor positivo para poder implementar cualquier cambio, a pesar de que en MALCA efectuar cambios implica un reto interesante, al estar presente una cultura fuerte y posicionada durante años.

Cuadro 9. Qué clase de actividades le gustaría que realizará MALCA para la integración de todo el personal?.

Nro	Reuniones	Almuerzos	Cenas	Celebraciones de fechas especiales	Días campestres	Otro
T	66	26	11	46	47	12

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 32 de la encuesta.

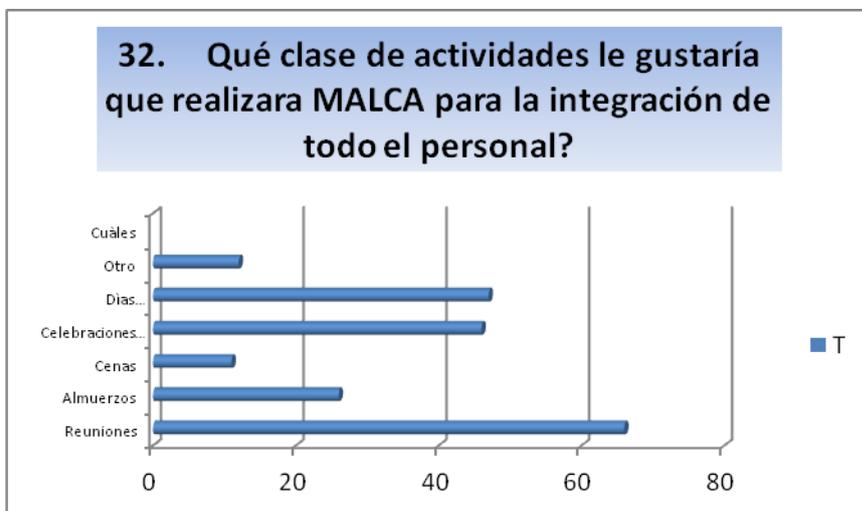


Grafico 9. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara MALCA para la integración de todo el personal?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 32 de la encuesta.

Las actividades que les gustaría a los colaboradores que MALCA realice para fomentar la integración, trabajo de equipo, de todo el personal son: las reuniones, las celebraciones de ocasiones especiales, días campestres, almuerzos.

De los resultados obtenidos, observamos que los empleados consideran que el tiempo que laboran es el adecuado y suficiente para desarrollar sus actividades de trabajo. A pesar de que en la pregunta 36, observamos un porcentaje elevado de personas que laboran el fin de semana. Ésta tendencia, se justifica en vista de que en el área de campo y fábrica, laboran

en horarios rotativos y acorde a lo que la empresa requiere y que el empleado cuente con su espacio de descanso acorde a lo estipulado por el código de trabajo.

Una gran mayoría de la población encuestada, considera que cuenta con las capacidades y habilidades para desempeñar sus actividades cotidianas.

Cuadro 10. Considera que existe estabilidad laboral en MALCA?.

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca		N/A
%	40,00	24,00	15,33	10,00	8,00	0,00	2,67

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 35 de la encuesta.

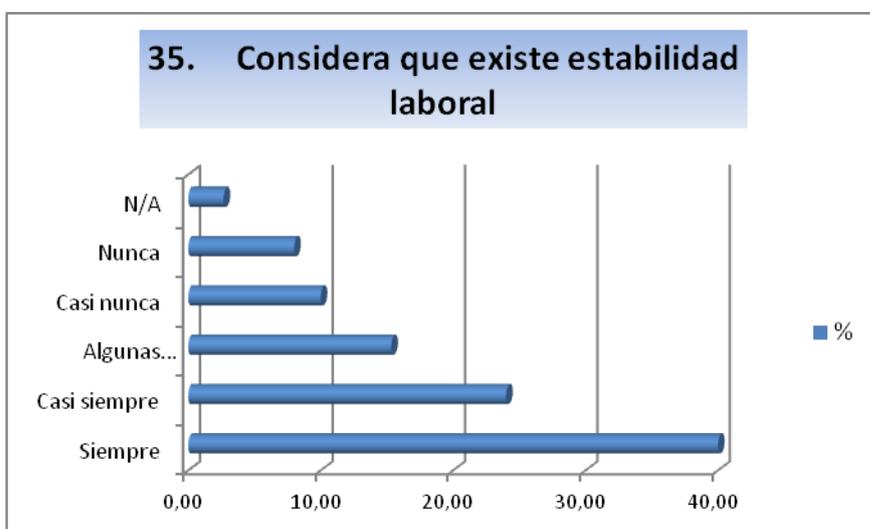


Grafico 10. Considera que existe estabilidad laboral en MALCA?.

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta 35 de la encuesta.

El 64% considera que MALCA ofrece una buena estabilidad laboral, y es una buena plaza de trabajo en la ciudad de Catamayo.

3.4.2. Aspectos negativos de la encuesta: En la segunda parte se resaltarán todas las preguntas cuyos resultados son las debilidades existentes, que permitirán mejorarlas con la propuesta que se presentará a la finalización del trabajo de investigación.

Cuadro 11. Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla MALCA?

Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	21,33	22,67	45,33	6,67	4

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 2 de la encuesta.



Gráfico 11. Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 2 de la encuesta.

Por el resultado obtenido, se considerará en el plan de comunicación, una estrategia que permita a los clientes internos conocer sobre los eventos que se desarrollarán de forma oportuna.

Cuadro 12. ¿Malca posee una estructura de comunicación interna propia, que usted identifica?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	28	23,33	25,33	10	13,33

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 7 de la encuesta.

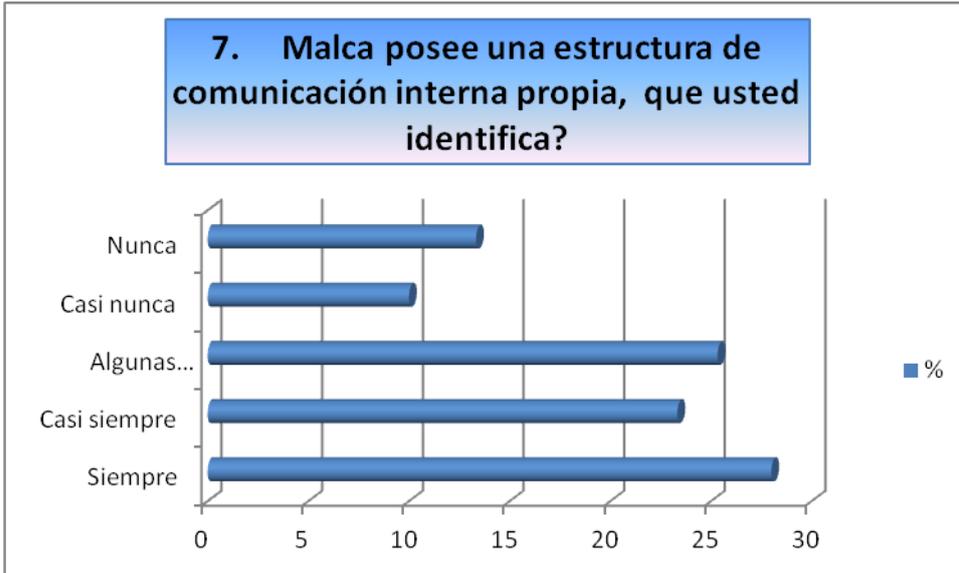


Grafico 12. ¿Malca posee una estructura de comunicación interna propia, que usted identifica?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 7 de la encuesta.

Malca debe trabajar en la definición de una estructura de comunicación interna propia, ya que la misma en los actuales momentos no existe.

Cuadro 13. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en MALCA?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	19,33	32,67	40	7,33	0,67

Fuente de información: Resultados tabulación de la encuesta.

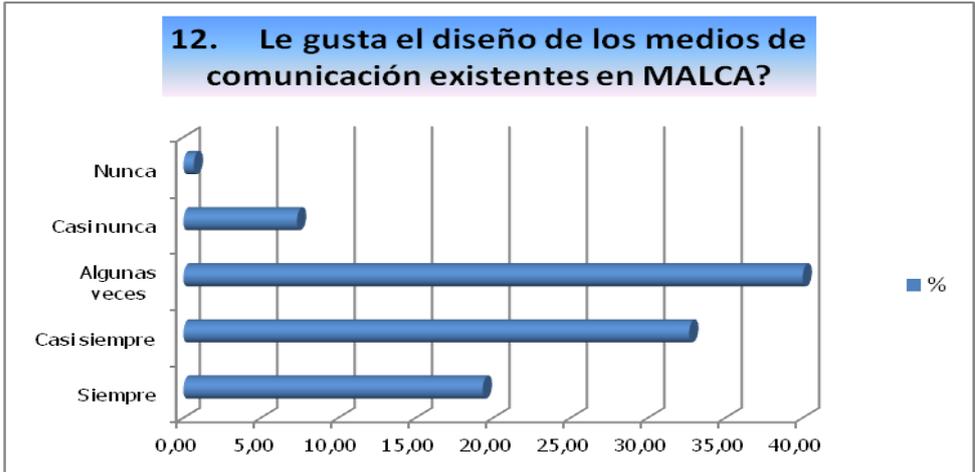


Grafico 13. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 12 de la encuesta.

Se debe trabajar en el Plan de comunicación y medios, así como en el diseño de la imagen de la empresa; todo esto anclado con la planeación estratégica y los objetivos empresariales, que son los que la empresa quiere proyectar a sus clientes internos y externos.

Cuadro 14. Le impacta el diseño de los medios de comunicación que utiliza MALCA?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	13,33	19,33	46,67	10,67	10

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 14 de la encuesta.

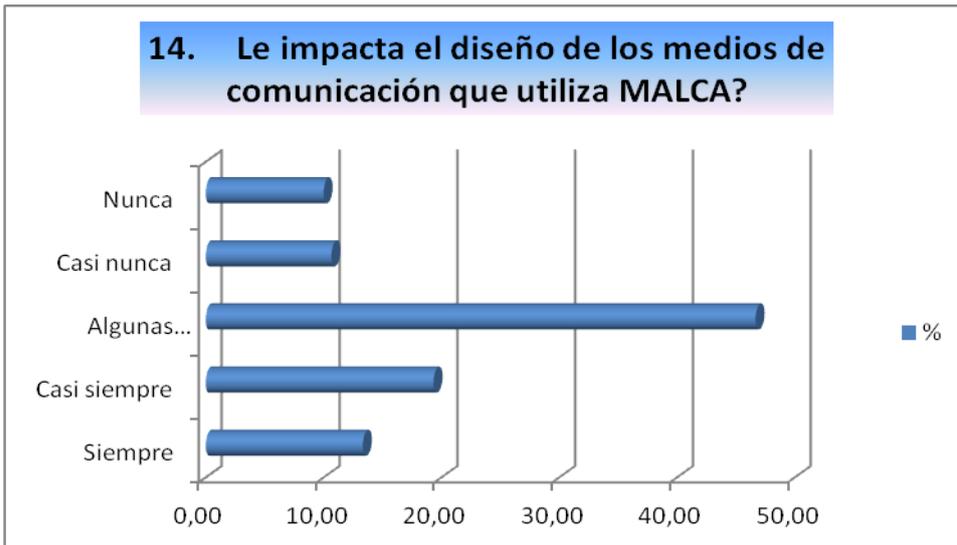


Grafico 14. Le impacta el diseño de los medios de comunicación que utiliza MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 14 de la encuesta.

El diseño de los medios de comunicación que tiene MALCA, en los actuales momentos no impacta para nada a la gran mayoría de clientes internos encuestado. Se debe trabajar, en un nuevo diseño de los medios de comunicación.

Cuadro 15. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de MALCA?

Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	11,33	37,33	16,67	14,00	19,33	1,33

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 21 de la encuesta.

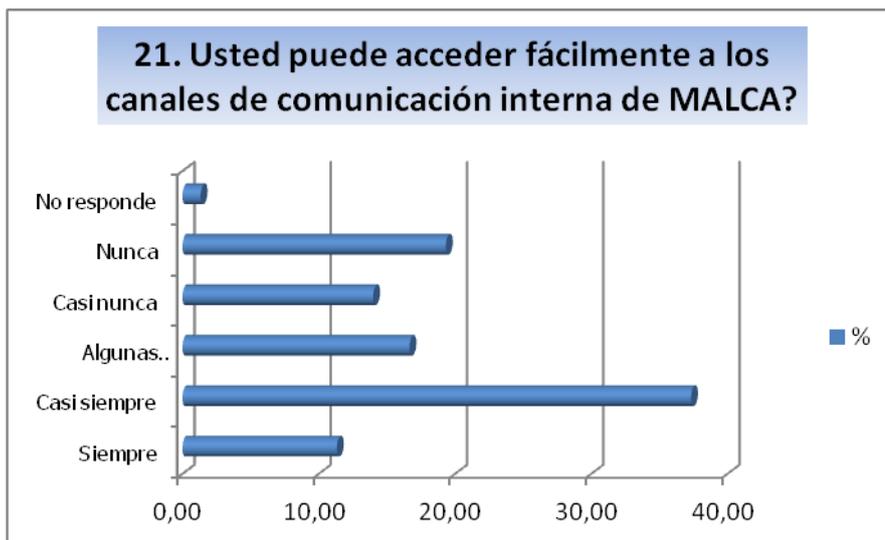


Grafico 15. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de MALCA?.

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 21 de la encuesta.

Se debe mejorar el acceso a los canales de comunicación interna, estos deben ser amigables para el cliente interno.

Cuadro 16. ¿MALCA da a conocer los valores de la organización?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	10,67	22,67	35,33	8,67	22,00	0,67

Fuente de información: Resultados tabulación de la encuesta.



Grafico 16. ¿MALCA da a conocer los valores de la organización?

Fuente de información: Resultados tabulación de la encuesta.

En la empresa los valores de la organización, así como las normas, y procedimientos institucionales y de trabajo, en el área que cada empleado labora, no se dan a conocer.

A continuación resultados, de las preguntas 24, 25 que se encuentran vinculadas a las normas y procedimientos.

Cuadro 17. ¿ Se da a conocer el manual de normas y procedimientos de MALCA?

Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	NO responde
%	26	24	18,67	6	24	1,33

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 24 de la encuesta.

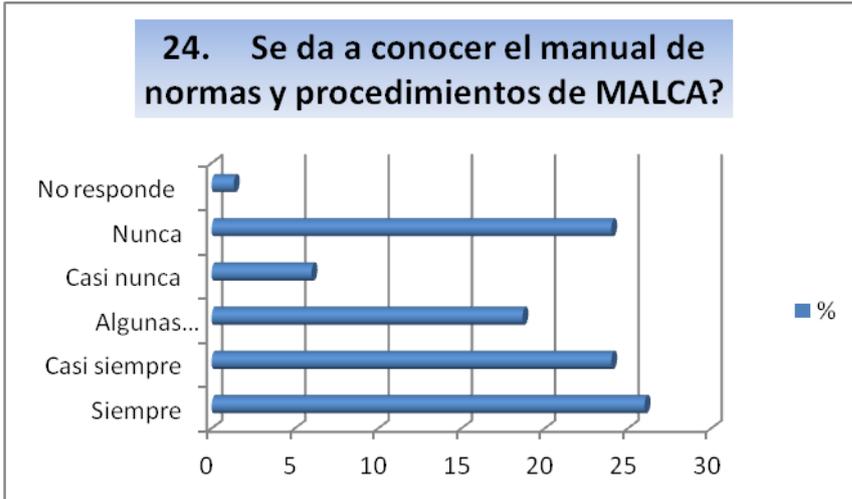


Gráfico 17. ¿Se da a conocer el manual de normas y procedimientos de MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 24 de la encuesta.

Cuadro 18. ¿ Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responden
%	22,67	24,00	32,00	11,33	7,33	2,67

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 25 de la encuesta.

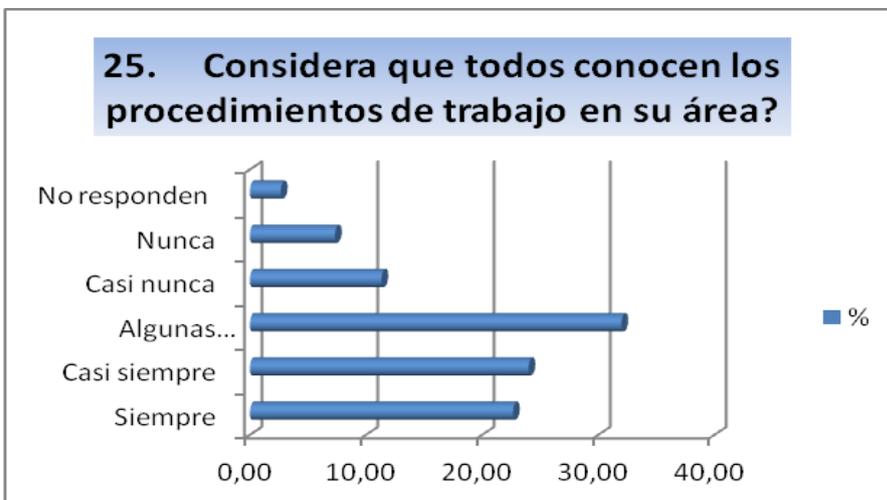


Gráfico 18. ¿ Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 25 de la encuesta.

A continuación se han agrupado los resultados de las preguntas 27, 28 y 29, en las que se analiza el grado de receptividad que tiene la opinión de los empleados, la posibilidad de que el empleado exprese su criterio, y si la opinión de él cuenta en la toma de decisiones, teniendo los siguientes resultados:

Cuadro 19. ¿ El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	9,33	24,67	36,00	14,67	12,00	3,33

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 27 de la encuesta.



Gráfico 19. ¿ El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 27 de la encuesta.

Cuadro 20. ¿ Puede expresar su opinión en MALCA?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	18,67	22,00	35,33	9,33	10,67	4,00

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 28 de la encuesta.

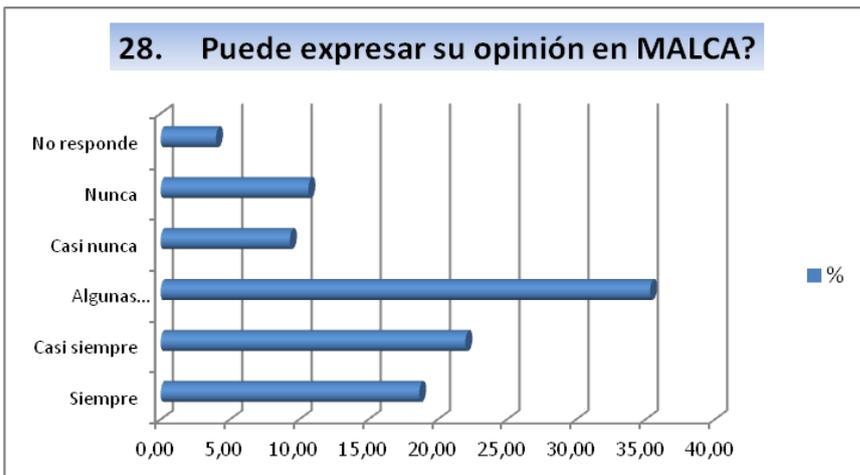


Grafico 20. ¿ Puede expresar su opinión en MALCA?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 28 de la encuesta.

Cuadro 21. ¿ Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	8	15,33	32,67	14,67	27,33	2,00

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta Nro. 29 de la encuesta.

Grafico 21. ¿ Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

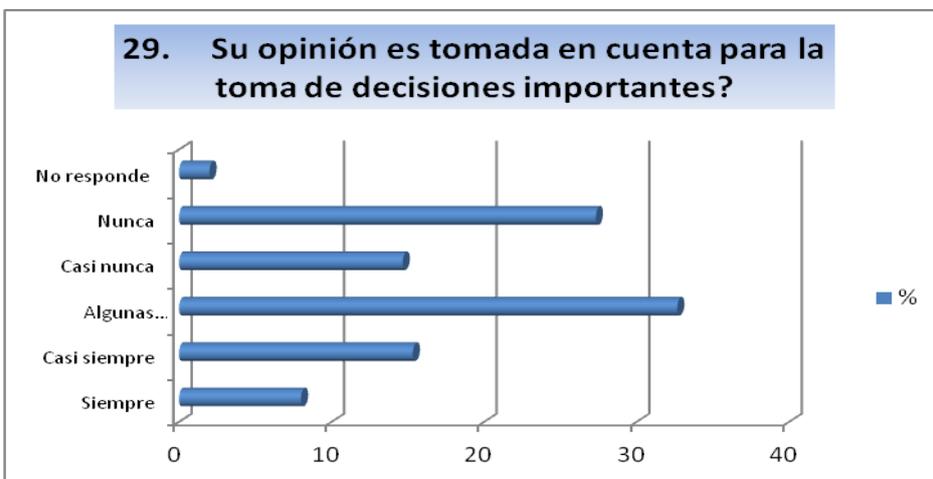


Grafico 21. ¿ Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta Nro. 29 de la encuesta.

Como se observa, los Directivos de la empresa son poco receptivos a las sugerencias de sus colaboradores, y su criterio o comentario no pesa el momento de la toma de una

decisión. Así como no se puede expresar ninguna opinión o criterio, ya que no son bien vistos.

Éste resultado contradice el obtenido en la entrevista, realizada a los mandos altos, quienes en su mayoría manifiestan que consideran el criterio de sus colaboradores.

Cuadro 22. ¿ MALCA cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	10,67	18,67	30,00	8,00	29,33	3,33

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 31 de la encuesta.

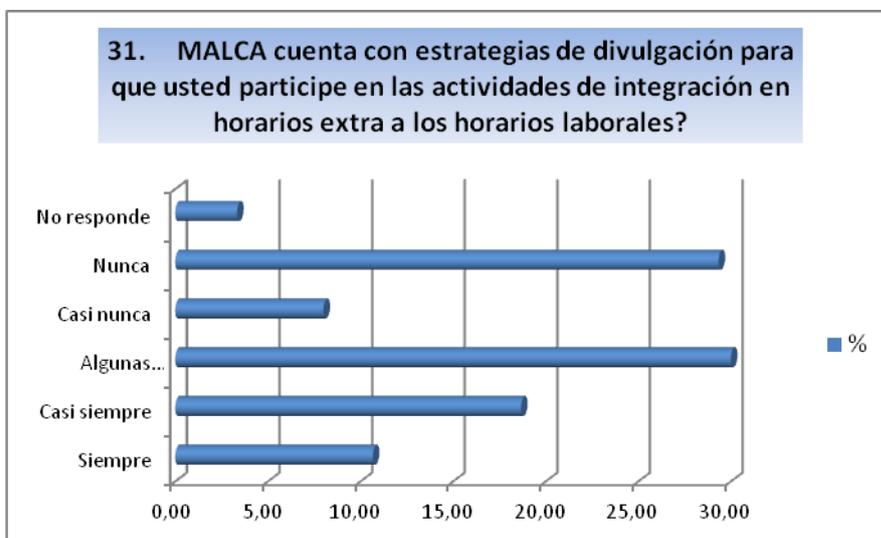


Gráfico 22. ¿ MALCA cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 31 de la encuesta.

Respecto a las actividades de integración en horarios extra a los laborales, se observa que la empresa no hace nada por mediar y ver que los empleados participen y se involucren.

En los actuales momentos los temas vinculados con la responsabilidad social y salud ocupacional, son el centro de toda organización. En MALCA se observa que en la práctica, no se está dando la debida importancia.

Cuadro 23. ¿ Están reglamentadas, más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?

Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	14	11,33	34,67	10,67	29,33

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta Nro. 37 de la encuesta.

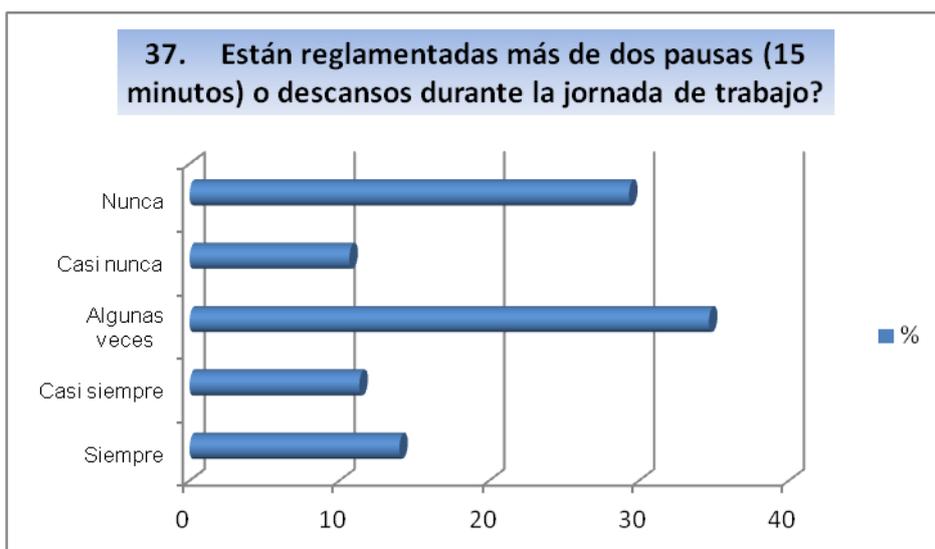


Grafico 23. ¿ Están reglamentadas, más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?

Fuente de información: Resultados tabulación de la pregunta Nro. 37 de la encuesta.

Finalmente, otro punto que no está siendo atendido y que es relevante para el desempeño del empleado, con fines tendientes a mejorar su eficiencia y efectividad en la actividad que realiza, es **la evaluación de desempeño**.

A continuación resultados obtenidos.

Cuadro 24. ¿ En la empresa, han realizado entrevista de evaluación de desempeño en el último año?

Nro.	SI	NO
%	24	76

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 40 de la encuesta.

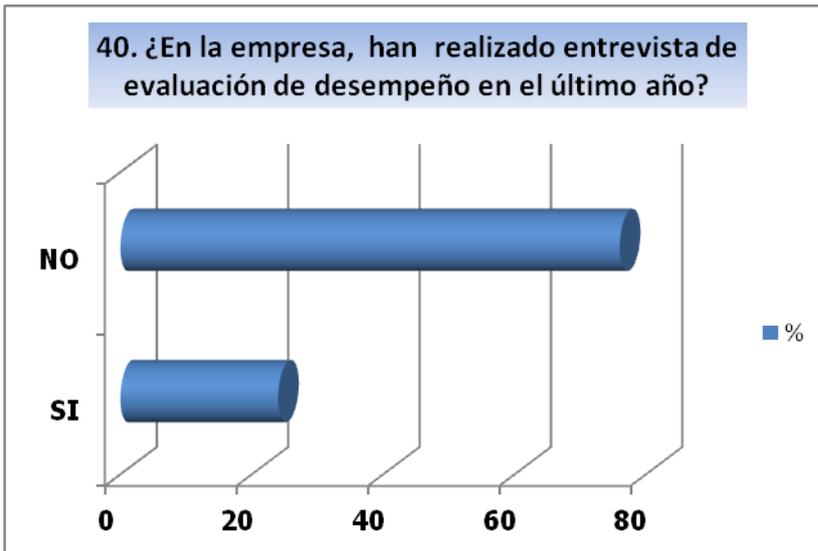


Grafico 24. ¿ En la empresa, han realizado entrevista de evaluación de desempeño en el último año?

Fuente de información: Resultados tabulación pregunta Nro. 40 de la encuesta.

3.5. Diagnóstico de la comunicación interna en Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA.

Una vez presentado los resultados obtenidos, basando nuestro análisis en la entrevista realizada, la encuesta aplicada y la observación en campo durante el estudio realizado se pueden acotar lo siguiente:

1. MALCA, no cuenta con un departamento de comunicación interna, ni protocolos de comunicación.
2. MALCA, cuenta con una cultura muy fuerte, contando con la enorme fortaleza de que la gente quiere y se siente identificada con la empresa. Esto es positivo, ya que existe un buen sentido de pertenencia, y de ésta manera pueden apoyar a los procesos de cambios, a pesar de que el personal antiguo que bordea los 15 a 20 años de servicio son resistentes, pero con el apoyo de los jefes inmediatos se puede llegar a lograr que las personas se involucren en los nuevos proyectos empresariales de cambio y mejora empresarial.
3. MALCA, en los actuales momentos cuenta con una buena combinación del Talento Humano (personal antiguo y nuevo), motor importante para el desarrollo y avances de proyectos innovadores.
4. Las herramientas de comunicación utilizadas por los jefes departamentales, así como los empleados, son aquellas herramientas tradicionales, como son: las reuniones de

trabajo, la comunicación voz a voz, las estafetas, los mensajes utilizado el correo electrónico; a éste último solo tienen acceso el personal administrativo de la empresa, pero el personal que labora en las áreas de campo y obreros de fábrica no cuentan con éste medio.

5. Por el nivel cultural de la gran mayoría de colaboradores, la comunicación debe ser puntual, precisa, clara, utilizar un lenguaje fácil de interpretar, ya que su nivel de instrucción es básico.

Sin embargo muestran interés por vincularse y ser considerados en el accionar de la empresa.

Cuadro 25. COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DEL GRUPO MONTERREY

ÁREA	CANTIDAD
Campo	377
Administrativos	84
Fábrica	210
Total Grupo Monterrey	671

Fuente de información: Talento Humano área de nómina.

Cuadro 26. NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL GRUPO MONTERREY

COMPAÑIA	NIVEL DE ESTUDIO	Total
MALCA	NINGUNO	3
	PRIMARIO	162
	SECUNDARIA	32
	UNIVERSITARIO	48
	POSTGRADO	2
AGROCATSA	NINGUNO	20
	PRIMARIO	274
	SECUNDARIA	98
	UNIVERSITARIO	32
	POSTGRADO	0

Fuente de información: Talento Humano área de nómina.

De la composición señalada en la parte superior, tan solo el 14,90% de los trabajadores cuentan con una cuenta de correo electrónico institucional. Y que la empresa les facilita el acceso al servicio de internet y un ordenador. (dato proporcionado por la Jefatura de Tecnología del Ingenio Monterrey).

El resto de colaboradores que no cuentan con acceso a internet dentro de la organización, en un 70% cuentan con correo electrónico, y han accedido al servicio de internet, desde su casa o en un cyber, éste es revisado en horas fuera del trabajo, y en diferentes lugares.

La proyección de la empresa es socializar la tecnología de manera masiva y que en su gran mayoría tengan acceso a la misma, es por ésta razón que el Plan de Comunicación Interna Digital se lo cita, para desarrollarlo en una segunda fase, proyectado para el 2016.

6. El grupo de jefes departamentales, tienen una buena aceptación con sus equipos de trabajo, lo que posibilita que los proyectos a pesar de la resistencia existente al cambio, salgan a flote.
7. Los Jefes departamentales brindan herramientas de apoyo a sus colaboradores para que puedan realizar sus labores diarias de manera oportuna, eficiente y eficaz.
8. El personal que labora, considera que cuenta con las competencias y habilidades para desarrollar el trabajo que se encuentran ejecutándolo.
9. En la empresa la relación entre los Directivos, Jefes Departamentales y colaboradores se maneja en el margen del respeto y consideración, sin embargo se observa que no se permite que las personas puedan expresar sus pensamientos y que tampoco sus aportes u opiniones sean de vital importancia para la toma de decisiones.
10. Se debe trabajar en un rediseño de la imagen de la empresa, la marca, la comunicación, ya que los existentes son sumamente antiguos, limitados y poco identificados por el cliente interno de la empresa.
11. Se debe considerar que la difusión de los valores, principios, procesos, políticas dentro de una empresa son vitales; sin embargo en la empresa, no se han difundido adecuadamente y oportunamente.
12. Se debe considerar involucrar a los colaboradores de la mejor forma, en los eventos que realiza la empresa, fuera de los horarios de trabajo.

13. Se debe trabajar en considerar de la mejor forma, los temas vinculados a seguridad industrial y salud ocupacional, por el momento se observa que no se está prestando mucha atención. No se hacen pausas activas durante la jornada laboral.
14. Muchos de los colaboradores laboran el fin de semana, pero esto se debe a que en fábrica y en campo, laboran con horarios rotativos y turnos.
15. Referente al tema de investigación, lo que los clientes internos esperan es:
 - a. La creación de un departamento de comunicación, o que exista una persona vinculada a éste tema.
 - b. Definir un plan de comunicación interno, que sea socializado entre todos los colaboradores.
 - c. Exista capacitación para el personal que se encuentra a cargo de ésta área, de tal forma que pueda aportar de manera profesional a desarrollar la comunicación interna dentro de la empresa.
 - d. Se realice una propuesta formal, a ser implementada con herramientas de comunicación que se ajuste a las necesidades de Monterrey.
 - e. Trabajar en la revista institucional.
 - f. Trabajar en las herramientas de comunicación web 2.0

Es prudente traer a consideración el FODA de la empresa, planteado en la planificación estratégica de la empresa, que orientará conjuntamente con el diagnóstico, para brindar un enfoque más aterrizado para el planteamiento de la propuesta, tema final del presente trabajo de investigación.

Cuadro 27. FODA de Monterrey Azucarera Lojana C.A.

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Alta productividad(mayor cantidad de azúcar por tonelada de caña)</p> <p>Periodo corto de paro (10 meses)</p> <p>La presencia de la imagen en la provincia de Loja</p> <p>Prestigio de la compañía en la Región Sur del país.</p> <p>Empresa amigable con el ambiente.</p> <p>Renovación de equipo de fábrica</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>Actitud poco colaboradora de parte de los empleados.</p> <p>Falta de plan integral de comunicación.</p> <p>Ausencia de plan de mercadeo.</p> <p>Costos elevados de producción</p> <p>No existe registro de marca.</p> <p>No cuenta con un sistema de costos.</p> <p>Alta dependencia de cañicultores.</p> <p>Falta de programas sociales.</p> <p>Activos improductivos.</p> <p>Informalidad de procesos y procedimientos.</p> <p>Presencia de sindicato con una comunicación deteriorada.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>Competencia en precio tanto interno como externo.</p> <p>Ingreso de producto de los países vecinos, con mejor precio.</p> <p>La tendencia del precio internacional del azúcar tiende ser a la baja, lo que afecta al sector.</p> <p>Cambios culturales en el consumo.</p> <p>Nuevas normativas legales.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Alianzas estratégicas para la comercialización de productos complementarios.</p> <p>Plan gubernamental de biocombustibles.</p> <p>Nuevas tecnologías para las labores agrícolas, fabriles y gestión de procesos.</p>

Fuente de información: Archivos de Auditoría interna

CAPÍTULO 4.
PROPUESTA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA MONTERREY AZUCARERA
LOJANA C.A. MALCA.

Contando con los resultados del diagnóstico realizado en campo, el planteamiento de la presente propuesta será efectuado con el propósito de cumplir el objetivo macro y los específicos del presente estudio.

La propuesta se la trabajará aprovechando las fortalezas y bondades con que cuenta la empresa. Y las estrategias finamente seleccionadas, para mejorar los puntos negativos.

Se tiene claro que la comunicación interna eficaz es un trabajo a largo plazo y que los empleados del Grupo Monterrey son los mejores embajadores de la marca.

4.1. Formulación de propuesta.

La propuesta aborda dos fases, la primera un plan de comunicación interno con herramientas de apoyo tradicionales, que se lo expondrá en el presente trabajo de investigación.

Una segunda fase, que queda enunciada pero no planteada, que hace relación al plan de comunicación digital. La razón por la que no se desarrolla éste planteamiento se debe a que el acceso a las nuevas tecnologías es limitada sumada al nivel cultural y de instrucción de los colaboradores.

El primer planteamiento es la creación del Departamento de Comunicación o Relaciones Públicas de la empresa, que en inicio contará con una persona dedicada a la actividad.

Éste departamento reporta directamente a la Gerencia General de la empresa. Su vinculación será con todas las áreas de la empresa y principalmente con la Presidencia y la Gerencia de Talento Humano.

Un segundo planteamiento que afianzará el trabajo del comunicador interno de la empresa es la creación de una red de corresponsales internos, mismos que estará integrado por los Gerentes Generales y Jefes Departamentales. A éste grupo de colaboradores se los sensibilizará creando consciencia sobre su rol de comunicadores, incluida la importancia de la comunicación no verbal, el trabajar en un guión de mensajes claves.

Se optimizará los canales de comunicación actuales utilizados y se incorporará aquellos que se requieran, atados al diagnóstico.

Importante recordar, que para crear un sentimiento de pertenencia e integración, se debe involucrar a todo el personal en el nuevo proyecto empresarial y luego empezar a comunicar.

4.1.1. Recurso humano vinculado a la propuesta.

La comunicación interna es un puntal fundamental para el éxito y progreso de las organizaciones, somos lo que proyectamos a interno y externo de la organización, he ahí la importancia de saber identificarnos con nuestra cultura, con nuestra identidad, nuestros valores, para poder actuar.

Los involucrados dentro de la presente propuesta, son los actores internos de la organización, que integran a los mandos altos, medios y operativos.

Se ha seleccionado un Grupo de Funcionarios que brindará retroalimentación permanente al comunicador interno, estos son:

Presidencia

Gerencia General

Gerencia de Talento Humano

Auditor interno

Funcionarios que integran el comité de comunicación interna:

Gerente de Talento Humano

Líder de Calidad

Líder de Procesos

Auditor interno

Líder de Seguridad industrial y salud ocupacional

Jefe de ventas y marketing

Líder del área de trabajo social

Comunicador interno.

4.1.2. Herramientas de apoyo a ser utilizadas en el plan de comunicación interna:

El presente documento es la base de partida, de lo que será la comunicación interna dentro de la empresa, los actores participantes serán todos los colaboradores del Monterrey azucarera Lojana C.A MALCA; refiriéndome a todos los mandos altos, medios y operativos.

Las herramientas a ser utilizadas, serán todas las sugeridas en la encuesta como son:

1. Comunicación interna escrita.
2. Correo electrónico.
3. Manual del empleado o manual de políticas empresariales
4. Uso de carteleras o estafetas.
5. Revista institucional.
6. Buzón de sugerencias.
7. Reuniones.

El plan de comunicación interna se lo ha planteado en dos fases, la una que queda propuesta y la segunda que queda enunciada, en vista de que la empresa no cuenta en los actuales momentos con las herramientas digitales necesarias, sin embargo la propuesta es tenerlas listas y definida para el año 2015.

4.1.2.1. Fase uno inicial:

En ésta fase se propone la comunicación interna, teniendo como medios de apoyo las herramientas tradicionales, acorde al diagnóstico se plantea la utilización de las siguientes herramientas:

1. **Comunicación formal dentro de la organización:** Se tiene previsto que a partir del 01 de Agosto de 2014, **TODAS** las asistentes de la empresa y las diferentes instancias que generan documentos escritos deben ajustarse a los formatos que proponga la persona responsable de la comunicación interna

Los formatos de memos y de oficios, serán proporcionados por el departamento de comunicación interno. Éstos serán socializados, mediante reunión y correo electrónico, para su correcto uso y aplicación.

FORMATOS PROPUESTOS

Cuadro 28. Formato oficio.

 <p>Ofc-00067-GMMGG-2014</p> <p>Catamayo, 06 de junio de 2014</p> <p>Suboficial Segundo de Policía</p> <p>Leonardo Narváez Maza</p> <p>ENCARGADO DEL CIRCUITO 3 SAN JOSÉ</p> <p>Presente.</p> <p>De mi consideración:</p> <p>En respuesta a oficio Nro. 2014-017-B.S.S.F-C3-D2, recibido con fecha 02 de Junio del 2014, en la Secretaria de la Gerencia General, me permito agradecer por la deferencia que han tenido en invitarme a participar en la “Inauguración del Segundo Barrio Seguro San Francisco”, a desarrollarse el día viernes 06 de junio del 2014 a las 19h00, en la cancha múltiple del sector; más excuso mi ausencia, al tener que atender actividades inherentes al accionar de la empresa en la ciudad de Guayaquil, lo que imposibilita estar presente.</p> <p>Desde ya auguro el mejor de los éxitos en la actividad a desarrollarse.</p> <p>Atentamente.</p> <p>p. Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA</p> <p>Ralf Schneidewind</p> <p>GERENTE GENERAL</p> <p><i>Mfmb/</i></p> <p><i>C/c. Archivo</i></p>
--

Fuente de información: Archivos Asistente de Gerencia de MALCA

Cuadro 29. Formato memorándum.



MEMORÀNDUM GMGG 0135

De: Ma. Fernanda Mendieta B.

ASISTENTE DE GERENCIA.

Para: Ing. Camillo Ontaneda

ACCIONISTA DE LA EMPRESA MALCA

Fecha: 11 de septiembre de 2012.

Adjunto remito DVD del evento de aniversario 50 años, desarrollado en el mes de Agosto 2012.

Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.

Atentamente.

Ma Fernanda Mendieta B

ASISTENTE DE GERENCIA

Adj/ lo indicado

C/c. Archivo general

Fuente de información: Archivos Asistente de Gerencia de MALCA

2. **Comunicación vía correo electrónico. Para éste fin se propone lo siguiente:**

“A partir del día 01 de agosto del 2014, la persona que podrá enviar comunicaciones por éste medio, previamente autorizadas por la Gerencia General, será la **Persona responsable de la comunicación interna**; en caso de que ésta persona, no se encuentre, puede hacerlo el Gerente de Talento Humano”.

El objetivo: Generar protocolos iniciales de comunicación interna en sus diferentes formas, y lograr hacer de la misma la mejor herramienta de información, dentro de la empresa.

La información a difundir: Invitaciones, comunicado informativo de las diferentes dependencias, el informativo empresarial, y todos aquellos comunicados que tengan vinculación con el accionar de la empresa que sea un aporte para la comunidad interna.

3. **Manual del empleado o Manual de Políticas empresariales:**

El presente manual, será entregado y socializado entre todos los empleados que ingresan por primera ocasión a laborar en el Grupo Monterrey; así como establecer un cronograma para socializar con los trabajadores de la empresa.

El jefe departamental debe en reuniones de área tratar de recordar y con su ejemplo vivir los valores institucionales.

Conjuntamente con el manual de políticas empresariales se socializará el manual de la BPM y de seguridad industrial e institucional.



4. Uso de carteleras o estafetas:

En los actuales momentos la distribución de éstas es la siguiente:

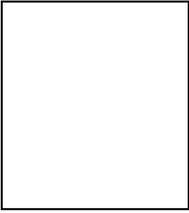
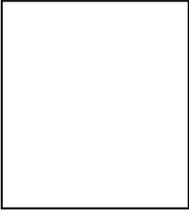
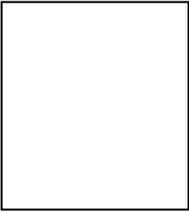
- a. Estafeta en edificio central.
- b. Estafeta en Hotel Monterrey.
- c. Estafeta en Talento Humano.
- d. Estafeta en Taller agrícola
- e. Estafeta en Fábrica.
- f. Estafeta en Almacén.
- g. Estafeta en Campo.

A partir del 01 de julio del 2014, se propone unificar la información y exponer un solo contenido en la misma.

La distribución propuesta es la siguiente:

- 1. Nuestra cultura: Misión, visión, valores.
- 2. Malca vinculado con la sociedad y la RSC.
- 3. Malca y las BPM.
- 4. Malca una organización que potencia su Talento Humano.
- 5. Agenda de actividades semanales.
- 6. Visitas.
- 7. Área social (cumpleañeros del mes)

Cuadro 30. Propuesta distribución de estafeta institucional.

			
Nuestra Cultura	Sección RSC	Sección para la BPM	
			
Talento Humano	Agenda de actividades	Visitas	Área social
			
Frecuencia de actualización: Mensual			
Responsable: Comunicador interno.			

5. Revista institucional.

Objetivo: Transmitir a la comunidad interna o al cliente interno el accionar de la empresa, base para la consolidación de la misión y visión empresarial, así como afianzar nuestra presencia y enfoque al cliente externo.

Se propone realizar la primera producción para el mes de Enero del 2015 y la segunda producción para el mes de Julio del 2015

Temas propuestos a ser abordados:

1. Accionar de la Presidencia y lo miembros directivos.
2. Accionar de la Gerencia General.
3. Malca una empresa socialmente responsable, artículo elaborado por la empresa Ambiente creativo, vinculado al estudio de sostenibilidad de la empresa.
4. Malca y las BPM. Artículo presentado por el líder de procesos y el líder de calidad.
5. Malca una empresa interesada por potencial el talento humano de la empresa. Artículo presentado por el área de talento Humano.
6. Malca a la vanguardia de los procesos productivos y fabricación del azúcar. Artículo generado por Fábrica.
7. Malca vinculado al campo y a la conservación de los recursos naturales.
8. Malca y su potencial comercial. Artículo del área comercial.
9. Fundación Alberto Hidalgo, un beneficio para los colaboradores y la comunidad de Catamayo.
10. Convenios y Contratos institucionales. Área Jurídica de la empresa.
11. Tips Financieros para mejorar nuestra economía.
12. Varios (temas a ser publicados previa revisión de la comisión).

Frecuencia de actualización: Semestral
--

Responsable: Comunicador interno.

6. **Buzón de sugerencias.** Éstos serán físicos, ubicados en la secretarías de cada una de las áreas, o a través del correo electrónico, enviando el pronunciamiento a la dirección buzondesugerencias@malca.ec

Espacio en el que el empleado puede retroalimentar los procesos de avances en los diferentes campos del accionar empresarial. Así como aportar para que la presente propuesta mejore.

Frecuencia de actualización: Semanal

Responsable: Comunicador interno.

7. **Reuniones:** Acorde a los resultados que arroja el diagnóstico, las reuniones son un medio muy valorado por los empleados. Por lo que serán consideradas dentro de lo que es la comunicación interna.

Las reuniones deben ser organizadas por los diferentes departamentos, con la frecuencia que consideren. El protocolo propuesto para éstas es el siguiente:

Cuadro 31. Esquema agenda de reuniones.


Tema Propuesto:
Tiempo de duración.
Invitados
Agenda propuesta
Materiales de trabajo
Nota. Se debe comunicar con 48 horas antes de la realización de la misma.

Es importante considerar que si se presenta en el desarrollo de la reunión, otros temas, éstos serán agendados para una nueva fecha, y se convocará a otra reunión con el personal involucrado.

Se sugiere que todos los asistentes vayan revisando los temas a fin de que todos puedan aportar y la reunión se torne más productiva, el tiempo de duración será respetado.

4.1.2.2. Fase Dos: Ésta fase se propone desarrollarla para el 2016. Se basa en implementar la comunicación interna Digital WEB 2.0, misma que se fundamenta en el apoyo de las herramientas informáticas de libre acceso, que permite posicionar al cliente y a la empresa a nivel nacional e internacional.

Participar del accionar empresarial con el apoyo de herramientas informáticas y el compartir conocimiento sobre casos de estudio con el desarrollo de wikis, blogs, etc.

Por el momento el acceso a la tecnología es muy limitado en la empresa, el nivel de instrucción a las nuevas tecnologías es restringido, sin embargo el departamento de tecnología está trabajando en esto, para en el 2016 poder contar con las herramientas básicas y la capacitación a los clientes internos.

4.2. Identidad corporativa:

La identidad corporativa, se encuentra vinculada a la auto presentación de una organización; la integran el comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión.

Se propone un nuevo logo para la empresa, mismo que se asemeja al original que se encuentra posicionado, y cuyo color verde vincula la actividad económica y su relación ecológica y vinculación al medio ambiente.

El logo sugerido es el siguiente:

LOGO

5a y 5b



- Los colores se mantienen por ser los ideales y para que el cambio no sea radical
- Ecología (hojas verdes de caña abstractas)
- Movimiento / progreso / dinamismo
- Las "hojas de caña" abstractas y entrelazadas reflejan también una similitud con logo original. La forma de M o de montaña. Sugerida.
- Tipografía limpia y moderna

4.3. Presupuesto: El presupuesto detallado de la propuesta, ha sido elaborado para el año 2014 y 2015.

Consta como anexo Nro. 5 del presente trabajo.

4.4. Estrategia de implementación.

Como anexo Nro. 6 se presentará el Plan de Comunicación Interno y la estrategia a ser utilizada en cada uno de los casos.

CONCLUSIONES

Al finalizar éste trabajo de investigación se puede decir que:

- a. Malca no cuenta con un área de comunicación o Relaciones Públicas, por ende no existe un plan de comunicación interno.
- b. En Malca no se ha socializado entre sus colaboradores, el manual de políticas de la empresa, mismo que contempla Misión, Visión, Principios y Valores.
Es así que sus colaboradores a pesar de estar orgullosos de la empresa, no están identificados plenamente.
- c. En los actuales momentos Malca, cuenta con una combinación interesante, en cuanto a años de servicios del personal que labora. Un grupo renovado y un grupo antiguo, esto permitirá avances importantes en los proyectos.
- d. La empresa debe contar con una imagen más renovada. Así como posicionar la marca con sus clientes internos que son los primeros.
- e. No se han socializado los manuales de procesos ni procedimientos entre los empleados, al desconocer los mismos se labora con poca eficiencia, eficacia y presencia de desperdicios.
- f. La estructura organizacional de la empresa es tradicional centralizada en muchos procesos y la comunicación es de tipo descendente. Lo que hace que el criterio del empleado no sea tomado en consideración, existe temor al querer exponer un comentario, a pesar que el respeto prima entre mandos altos, medios y operativos.
- g. Se debe considerar lo que indica el manual de seguridad industrial y ocupacional, ya que se puede observar que no se lo aplica.

RECOMENDACIONES

- a. Crear el departamento de comunicación o Relaciones Públicas de la empresa, o bien delegar a una persona del área de Talento Humano, para que con el asesoramiento de una compañía externa de comunicación, se pueda dar inicio al área de comunicación empresarial. **Ver anexo Nro. 7.**
- b. Se debe seleccionar a una persona que se haga cargo del área de comunicación de la empresa.
- c. Que se implemente el Plan de comunicación propuesto en el anexo 5 y capítulo 4, acorde a fechas propuestas.
- d. Que el departamento de comunicación haga seguimiento para el cumplimiento del Plan de comunicación y reporte e informe los resultados a la Gerencia General y la Presidencia de la empresa.
- e. Capacitar en comunicación a los Gerentes de área y jefes departamentales, para que sean los primeros portadores de información (red de corresponsales internos).
- f. Que los objetivos y el trabajo que realice el departamento de comunicación interno, vaya atados a los objetivos estratégicos de la organización.
- g. Que las actividades que desarrolle éste departamento cuenten siempre con el apoyo de la Presidencia y de la Gerencia General y de Talento Humano.
- h. Que el material que se publique, vaya enfocado a todo público, transmitido con un lenguaje claro, y sencillo considerando que del 100% de colaboradores un 60% es personal que cuenta con un nivel cultural básico.
- i. Se potencie todas las herramientas de comunicación tradicionales, al contar con acceso limitado a las nuevas tecnologías.
- j. Ir formalizando los procesos de comunicación y a su vez socializarlos.
- k. Empezar en diversas actividades que incrementen el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- l. Se debe seleccionar a una persona que se haga cargo del área de comunicación de la empresa.
- m. No se desarrolla evaluaciones de desempeño, al ser así el empleado no cuenta con una retroalimentación para mejorar su calidad de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Coque Antonio.- *Inteligencia verbal* (2013). Intermedio Editores Ltda. Bogotá.
- Chiavenato Idalberto.- *Gestión del Talento Humano* (2011). México, Mc GrawHill.
- *El libro de la eficacia*. Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores. (2005).
- Francisco Javier Garrido(2004).- *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*.- Barcelona, España .- Grupo Editorial Planeta, S.A. Ediciones Deustro.
- Ferrari Aparecida María y Franca Fabio (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Editorial la Crucija ediciones.
- Losada Díaz José Carlos (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel S.A.
- Meza B Adriana y Caballada González Patricia(2008).- *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*.
- Morales Serrano Francisca (2000).- *Dirección de comunicación empresarial e institucional*.(2000). Barcelona, Gestión
- Patricia Guzmán de Reyes y otros autores (2007).- *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Bogotá Colombia- ECOE Ediciones.
- Robbins Stephen(1987).- *Comportamiento organizacional . Conceptos controversias y aplicaciones*. México, Prentice – Hall.
- Robbins Stephen P. y Coulter, Mary (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson.
- Sabater Sánchez Ramón; Ruíz Mecader Josefa y Carrasco Hernández Antonio José(2005).- *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Murcia, Universidad de Murcia.
- Robbins Stephen P. y Coulter, Mary (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson.

- Tessi Manuel. *Comunicación interna en la práctica*, Ediciones Garnica S.A. 2012.

Recursos en internet.

http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf

http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

<http://comunicacionsaludydemas.wordpress.com/2012/10/16/que-debe-incluir-un-buen-plan-de-comunicacion/>

<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilqo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>

<http://www.aadeci.com.ar/wow/material-de-descarga>

<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/category/com-interna/>

<https://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/tag/gabriel-patrizzi/>

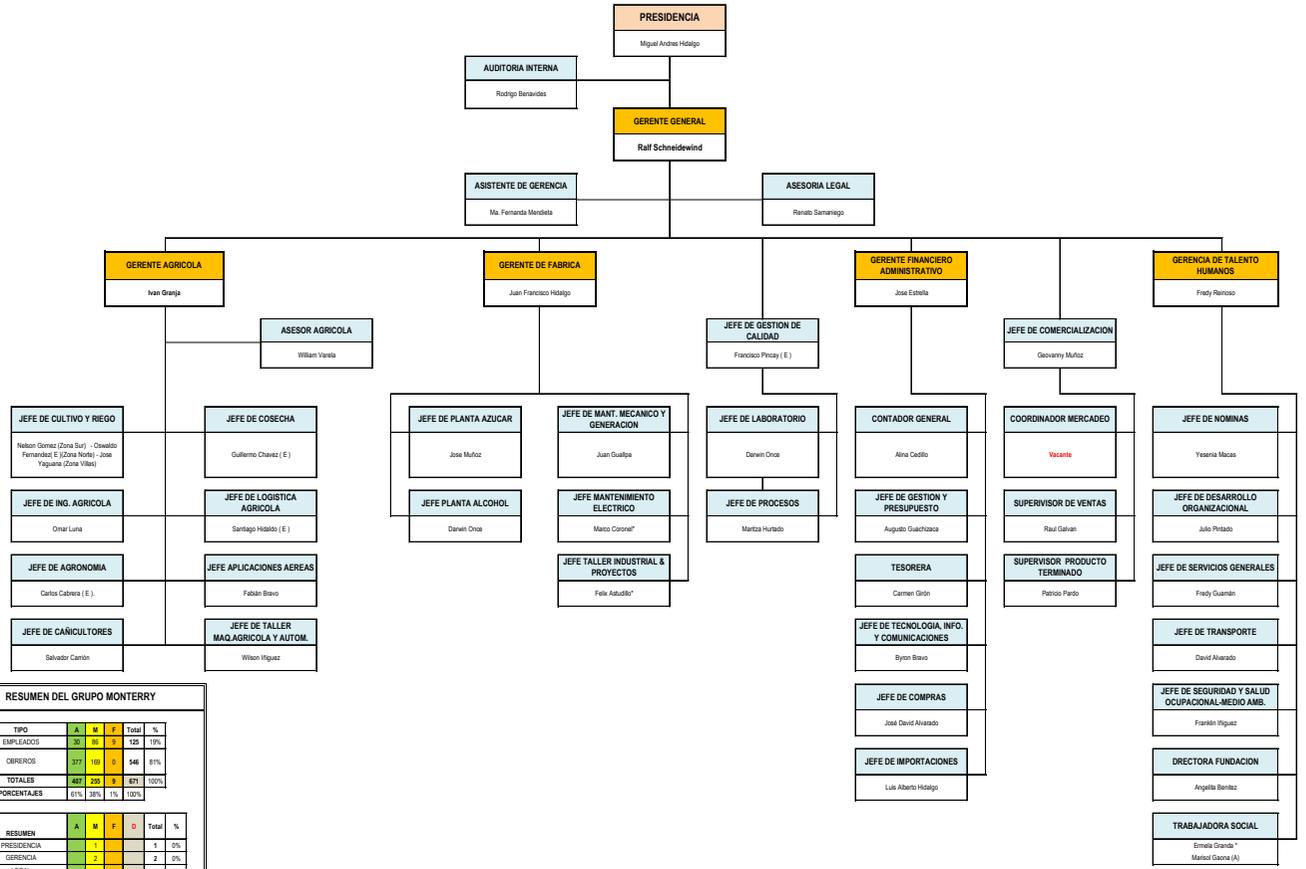
<http://susanacaceres.com>

http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propu_esta_plan_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf

ANEXOS

ANEXO Nro 1

	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GRUPO MONTERREY - 2014	CODIGO: E.O.14-000 FECHA: 01-ago-13 REVISION: Original
Elaborado: GERENTE DE TALENTO H/ Elaborado: GERENTE DE TALENTO HUMANO	Aprobado: GERENCIA GENERAL	Aprobado: PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



TIPO	A	M	F	Total	%
EMPLERADOS	36	96	15	157	100%
CORRELOS	377	189	15	581	81%
TOTALES	482	293	3	878	100%
PORCENTAJES	55%	33%	1%		

RESUMEN	A	M	F	D	Total	%
PRESIDENCIA	1	1	0	0	2	2%
GERENCIA	2	2	0	0	4	5%
ESDIA	1	1	0	0	2	2%
AGRICOLA	377	12	6	0	395	45%
FABRICA: PRODUCCION	0	74	0	3	77	9%
FABRICA: MANTENIMIENTO	3	65	0	3	71	8%
GESTION DE CALIDAD	0	17	0	0	17	2%
FINANZAS Y ADMON.	0	23	0	2	25	3%
COMERCIALIZACION	0	13	0	0	13	1%
TALENTO HUMANO	31	12	0	12	55	6%
TOTALES	411	218	3	26	658	75%
PORCENTAJES	61%	33%	0%	6%		

0	Presidencia
1	Nivel Gerencial
2	Nivel Asistencial/Coordin.
3	Nivel Asistente-Auxiliar
4	Nivel Operativo

ANEXO Nro 2

Aprobación de Gerencia General para el desarrollo de entrevista y encuestas en el mes de Abril 2014

MONTERREY
AZUCARERA LOJANA C.A.

**PROPUESTA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA DIAGNÓSTICO
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MONTERREY AZUCARERA LOJANA C.A. MALCA**

L	M	M	J	V
7	8	9	10	11
				4 horas

L	M	M	J	V
14	15	16	17	18
4 horas	4 horas	4 horas	4 horas	

ENCUESTA

Personas a entrevistar	Fecha	Tiempo estimado
Ing. Ralf Schneidewind		16 30 minutos
Ing. Fredy Reinoso		11 30 minutos
Lic. José Estrella		11 30 minutos
Ing. Juan Francisco Hidalgo		11 30 minutos
Ec. Rodrigo Benavides		11 30 minutos
Dr. Renato Samaniego		15 30 minutos
Ing. Ivan Granja		11 30 minutos
Ing. Francisco Pincay		14 30 minutos
Ing. Maritza Hurtado		14 30 minutos
Ing. Julio Pintado		14 30 minutos
Ing. Miguel A. Hidalgo		15 30 minutos
Ing. Geovanny Muñoz		15 30 minutos
Dr. Fredy Guamán		15 30 minutos
Ing. Santiago Hidalgo		15 30 minutos
Ing. Jackson Torres	Directores	
Dr. Santiago Eguiguren	Directores	

Tiempo estimado trabajo en campo

Tiempo total para entrevista	7 horas
Tiempo total para encuestas	7 horas
Total	14 horas
Días	2 días

Nota: Propongo que sea colaboración de la empresa el tiempo empleado con apoyo de recepcionista en actividades de la Gerencia General en el tiempo que se empleará, que sería de 08h00 a 12h00 del día viernes 11 de abril al jueves 17 de abril.

Los resultados de este trabajo será entregado a fines del mes de abril o, en la primera semana del mes de mayo del 2014.

MALCA
Ralf Schneidewind
GERENTE GENERAL



ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS

Objetivo:

- a. Conocer el punto de vista de los Funcionarios de la empresa, vinculados a la comunicación interna y la existencia de ésta dentro de la empresa.
- b. Conocer las sugerencias y aportes, para robustecer el trabajo de investigación, que se está desarrollando.

- 1. Cuántos años lleva laborando en la empresa?-----
- 2. Conoce usted la Misión, Visión y principios de MALCA?

SI () No ()

Indique los elementos y señale tres principios

3. Conoce los objetivos y proyección de MALCA?

SI () No ()

Señale resumidamente:

4. Con los miembros de su equipo qué tipo de información comparte?, y cómo transmite esa información a sus colaboradores?

5. El momento de tomar una decisión, toma en consideración la opinión de sus colaboradores?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

6. ¿Qué es la comunicación interna para usted, y qué medios utilizaría para implementar la comunicación interna en la empresa.

7. Por qué medios usted recibe información de la empresa:

Reuniones ()
Teléfono ()
Conversaciones informales ()
Cartelera ()
Correo electrónico ()

8. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Buena () Regular () Mala ()

9. Cómo evalúa la información que transmite a sus trabajadores? En cuanto a:

Cantidad () Mucha () Alguna () Poca ()
Claridad () Mucha () Alguna () Poca ()
Rapidez () Mucha () Alguna () Poca ()
Utilidad () Mucha () Alguna () Poca ()

10. Los mensajes que usted transmite a los trabajadores generalmente son aquellos que:

- Le informan sobre la forma de realizar su trabajo e implican orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc. ()
- Facilitan el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos previstos e implican procedimientos, normas, etc. ()
- Están dirigidos a la estimulación, la motivación, la atención y preocupación por sus necesidades. ()

11. La información que recibe, llega a ustedes con el tiempo suficiente para una adecuada coordinación y desempeño de sus funciones:

Generalmente ()
A Veces ()
Casi nunca ()

12. ¿Existe una política de marketing interno en la empresa?

Si () No ()

13. ¿Qué valor se da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

14. ¿En MALCA Existe un plan de comunicación externo e interno?

Sí () No ()

Quién lo maneja -----

15. ¿Existe gestión interna de la marca?

Sí () No ()

16. ¿Existe un departamento de comunicación interna?

Sí () No ()

17. ¿Cómo percibe el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa?

18. ¿El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en:

Procesos y contenidos ()

Habilidades ()

19. Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?

Sí () No ()

20. Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican?.

21. ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?. Cómo se comunican?

Sí () No ()

22. Cómo se informa del futuro y tendencias del mercado a los empleados?

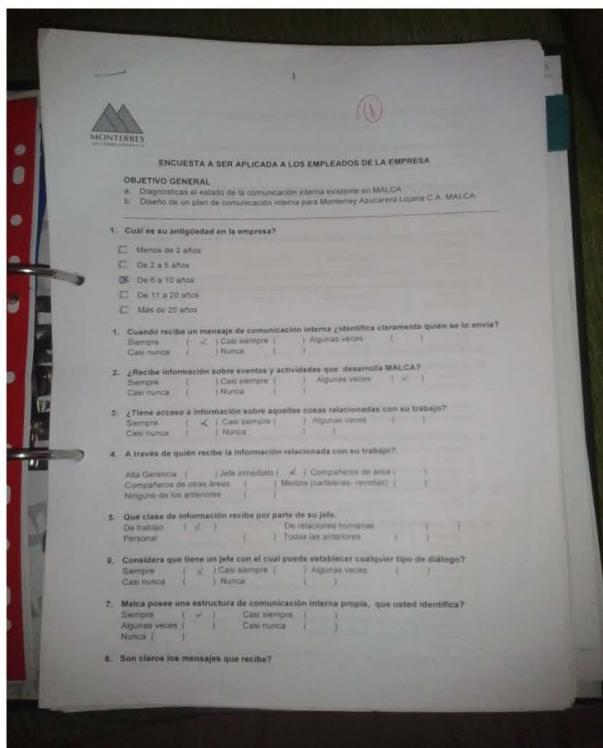
23. Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?.

Sí () No ()

24. Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año?

ANEXO 3 Cuestionario de encuesta.

Evidencia del desarrollo de la encuesta.



ENCUESTA A SER APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

Diseño de un plan de comunicación interna para Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Establecer protocolos formales de comunicación interna dentro de la empresa.
- b. Mejorar las relaciones interpersonales.
- c. Fomentar el trabajo en equipo, y lograr niveles de mayor productividad y eficiencia en los trabajadores.
- d. Lograr que la cultura de la organización, y el clima laboral se viva entre sus integrantes.

- e. Plantear propuestas de herramientas de comunicación interna, luego del diagnóstico a ser implementadas.

0. Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿identifica claramente quién se lo envía?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

3. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

4. A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?.

- Alta Gerencia ()
- Jefe inmediato ()
- Compañeros de área ()
- Compañeros de otras áreas ()

Medios (carteleros- revistas) ()

Ninguno de los anteriores ()

5. Qué clase de información recibe por parte de su jefe.

De trabajo ()

De relaciones humanas ()

Personal ()

Todas las anteriores ()

6. Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

7. Malca posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica?

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Casi nunca ()

Nunca ()

8. Son claros los mensajes que recibe?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

9. Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

10. Conoce los medios de comunicación interna que posee MALCA?

Sí ()

No ()

Cuáles?

11. ¿Es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su departamento de trabajo?

Siempre ()

Casi siempre ()

- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

12. Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

13. La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

14. Le impacta el diseño de los medios de comunicación que utiliza MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

De las preguntas de la 15 a la 20 por favor señale, las opciones que más se acerquen a su pensamiento o preferencia.

15. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

- a. Voz a voz -----
- b. Correo electrónico -----
- c. Teléfono -----
- d. Cartas -----
- e. Otro----- Cuáles? -----

16. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

- a. Boletín ()
- b. Plegable ()
- c. Cartelera ()
- d. Reuniones ()
- e. Revistas ()
- f. Actas ()

- g. Cartas ()
- h. Memorandos ()
- i. Circulares ()
- j. Eventos ()
- k. Intranet ()
- l. Correo electrónico ()

17. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez:

- a. Intranet ()
- b. Cartelera ()
- c. Reuniones ()
- d. Manuales ()
- e. Correo electrónico ()

18. ¿Qué medio de comunicación debería implementar MALCA para mejorar su comunicación interna?

- a. Reuniones ()
- b. Revista ()
- c. Intranet ()
- d. Periódico ()
- e. Otros () Cuáles-----

19. A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

- a. Voz a voz ()
- b. Circulares ()
- c. Cartelera ()
- d. Reuniones ()
- e. Correo electrónico ()
- f. Otro () Cuáles?-----

20. De la siguiente lista de valores de MALCA, señale únicamente Usted con cuáles se siente identificado.

- Respeto ()
- Satisfacción al cliente ()
- Calidad ()
- Trabajo en equipo ()
- Integridad ()
- Otro () Cuál?-----

21. Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

22. Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

23. MALCA da a conocer los valores de la organización?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

24. Conoce el manual de normas y procedimientos de MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

25. Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

26. Se siente orgullo de pertenecer a la familia MALCA?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

27. El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

28. Puede expresar su opinión en MALCA?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

29. Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

30. El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

31. MALCA cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

32. Qué clase de actividades le gustaría que realizara MALCA para la integración de todo el personal?

Reuniones ()

Almuerzos ()

Cenas ()

Celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la mujer, día del amor, y la amistad)

()

Días campestres ()

Otro ()

Cuáles?-----

33. El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

34. El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

35. Considera que existe estabilidad laboral

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

36. Trabaja los fines de semana

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

37. Están reglamentadas más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

38. Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo":

Mi jefe ...

	1	2	3	4	5	N/A
...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	<input type="radio"/>					
...contribuye a mi desarrollo profesional	<input type="radio"/>					
...transmite y explica los temas salariales	<input type="radio"/>					
...transmite los objetivos y resultados de la compañía	<input type="radio"/>					
...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía	<input type="radio"/>					
...crea un entorno motivador	<input type="radio"/>					
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	<input type="radio"/>					
...transmite los valores de la compañía	<input type="radio"/>					

39. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circulares, notas, comunicorreo, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video conferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. ¿Ha realizado entrevista de evaluación en el último año?

Sí No

Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

Nada útil Poco útil Bastante útil Muy útil No estoy seguro/a

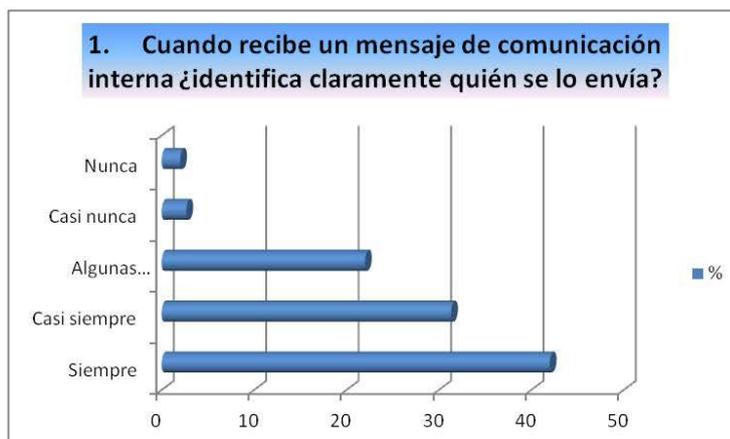
Gracias por la atención y seriedad en las respuestas brindadas.

ANEXO 4 .

Resultados de la tabulación realizada a la encuesta aplicada a los colaboradores de MALCA.



	Menos de 2 años	2 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	más de 20 años
Nro					
%	19,33	27,33	16,00	20,67	16,67



Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	42	31,33	22	2,67	2



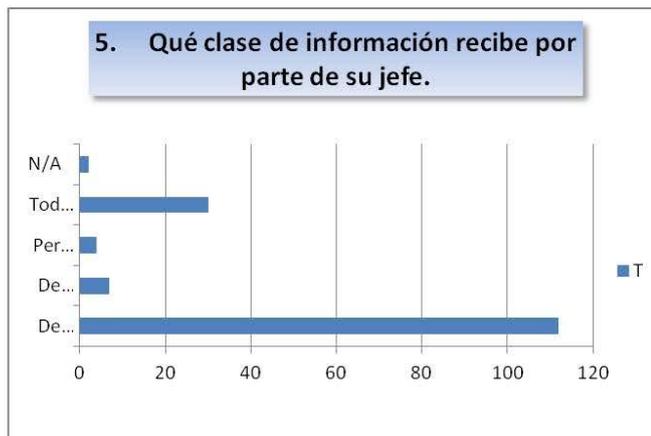
Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	21,33	22,67	45,33	6,67	4



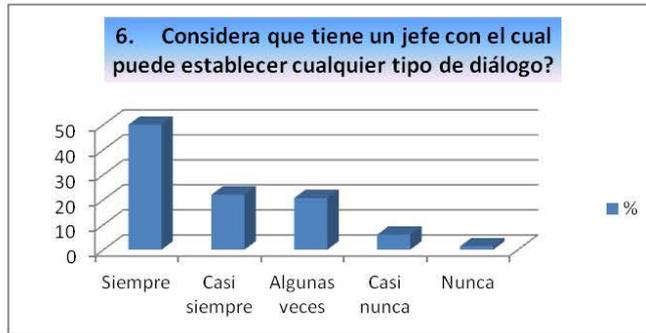
Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	30	33,33	28,67	5,33	2,67



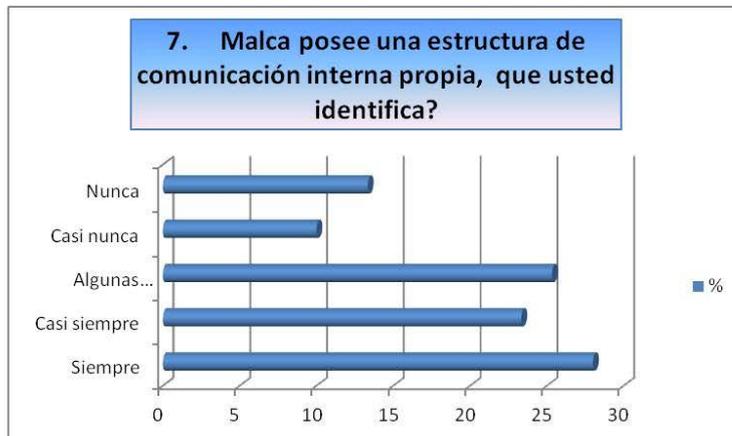
Nro	Alta Gerencia	Jefe Inmediato	Compañeros de área	Compañeros de otras áreas	Medios cartelera revistas	Ninguno de los anteriores
T	10	118	29	21	8	1



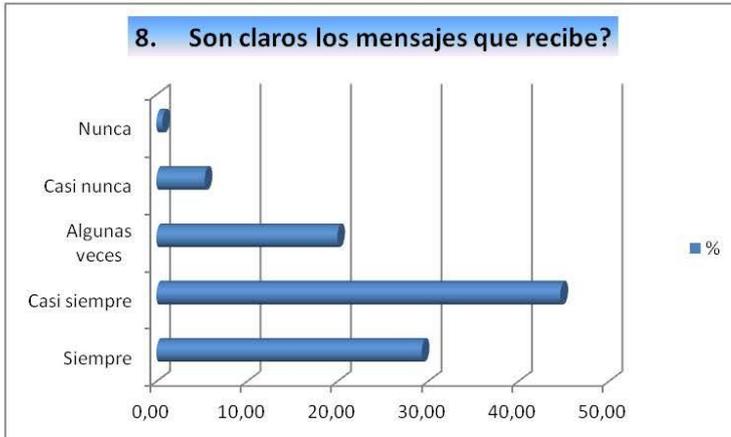
Nro	De trabajo	De RRHH	Personal	Todas las anteriores	N/A
T	112	7	4	30	2



Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	50	22	20,67	6	1,3



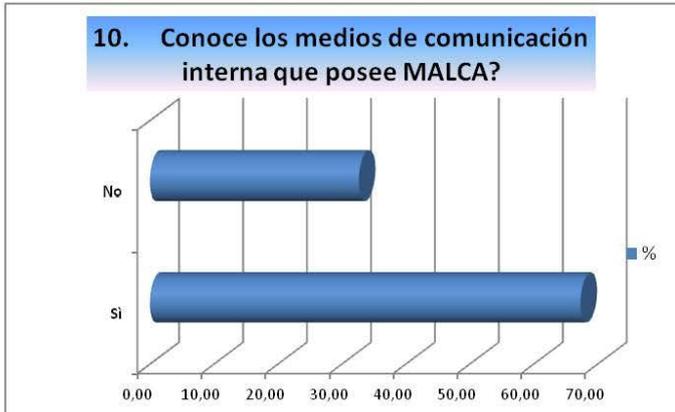
Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	28	23,33	25,33	10	13,33



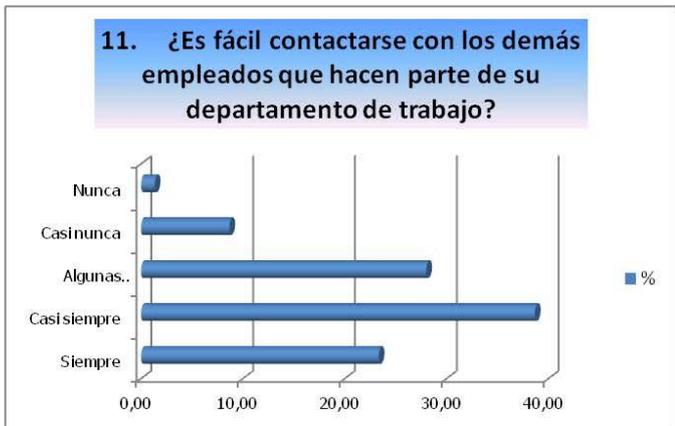
Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	29,33	44,67	20	5,33	0,67



Nro	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	21,33	42,67	27,33	7,33	1,33

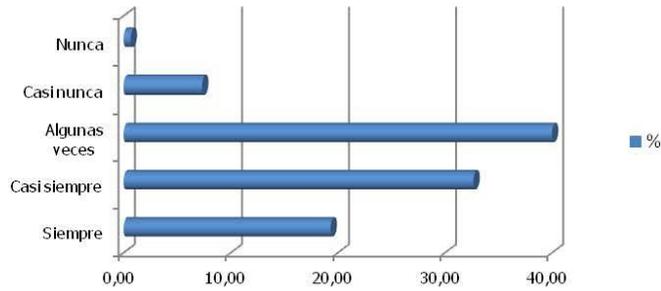


Nro.	Sí	No
%	67,33	32,67



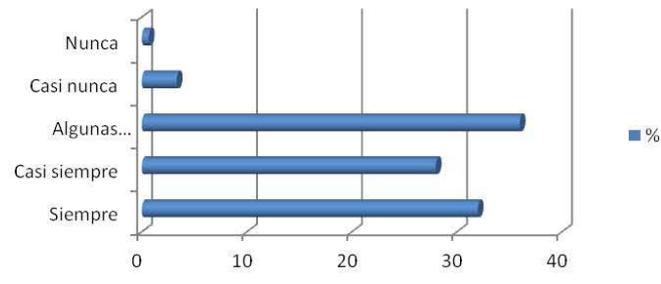
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	23,33	38,67	28	8,67	1,33

12. Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en MALCA?



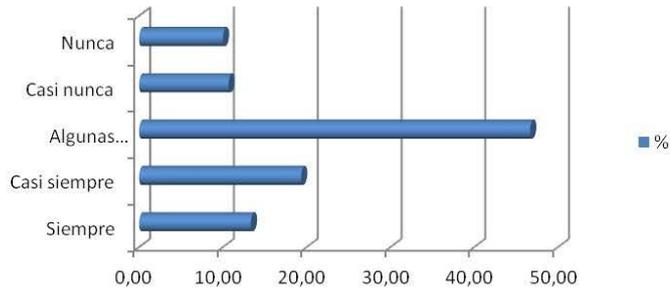
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	19,33	32,67	40	7,33	0,67

13. La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?



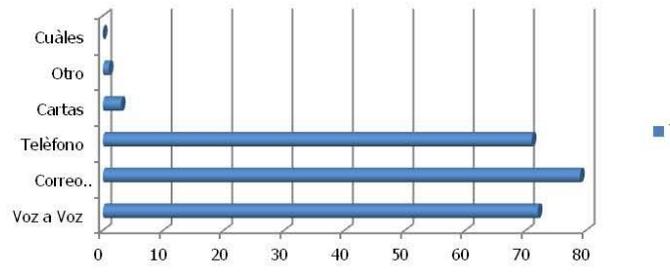
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	32	28	36	3,33	0,67

14. Le impacta el diseño de los medios de comunicación que utiliza MALCA?



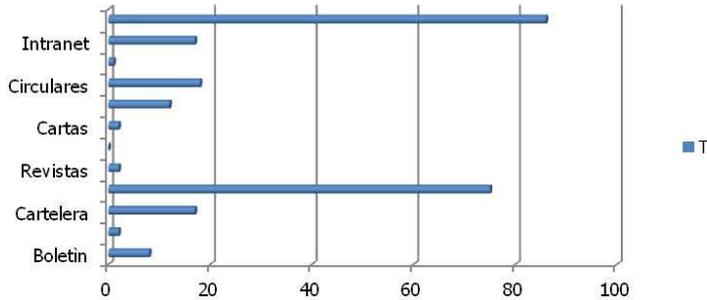
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	13,33	19,33	46,67	10,67	10

15. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?



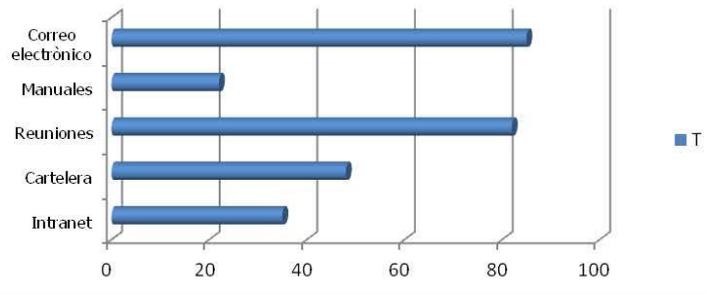
Nro.	Voz a Voz	Correo electrónico	Teléfono	Cartas	Otro
T	72	79	71	3	1

16. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?



Nro	Boletín	Plegable	Cartelera	Reuniones	Revistas	Actas	Cartas	Memorandos	Circulares	Eventos	Intranet	Correo electrónico
T	8	2	17	75	2	0	2	12	18	1	17	86

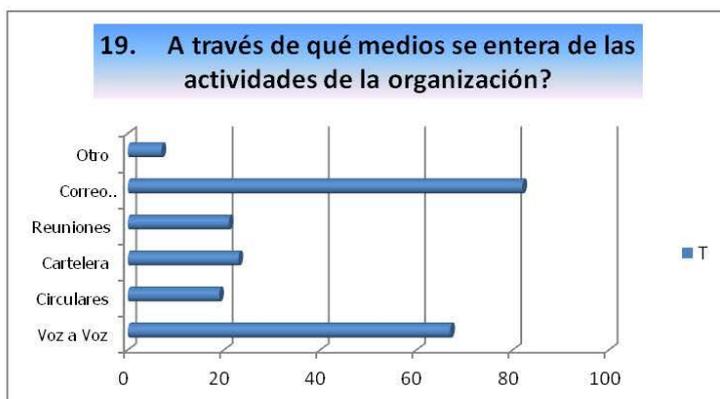
17. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez:



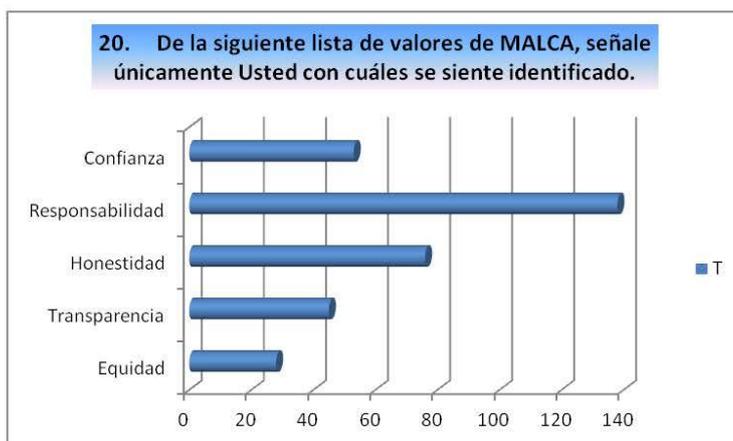
Nro.	Intranet	Cartelera	Reuniones	Manuales	Correo electrónico
T	35	48	82	22	85

18. ¿Qué medio de comunicación debería implementar MALCA para mejorar su comunicación interna?

Nro.	Reuniones	Revistas	Intranet	Periódicos	Otros
T	94	35	50	7	7

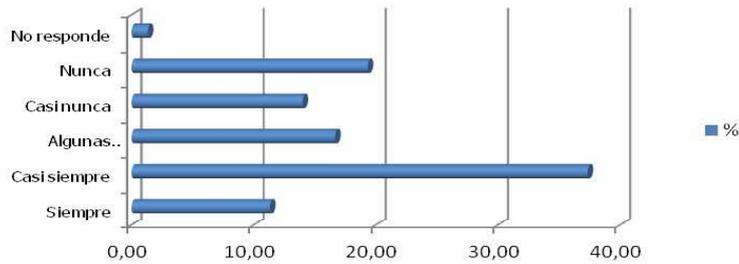


Nro.	Voz a Voz	Circulares	Cartelera	Reuniones	Correo electrónico	Otro
T	67	19	23	21	82	7



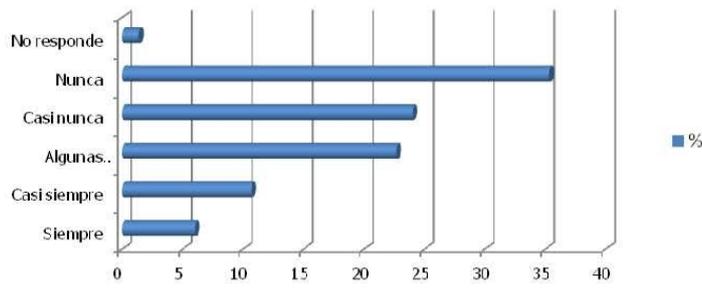
Nro.	Equidad	Transparencia	Honestidad	Responsabilidad	Confianza
T	28	45	76	138	53

21. Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de MALCA?



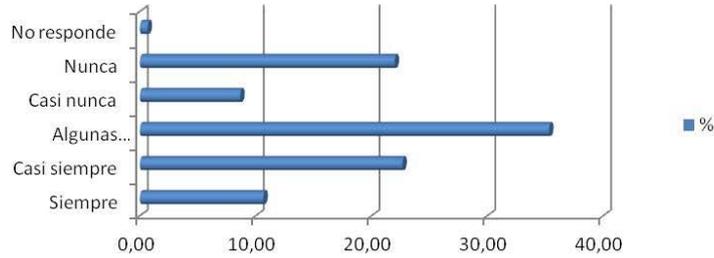
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	11,33	37,33	16,67	14,00	19,33	1,33

22. Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?



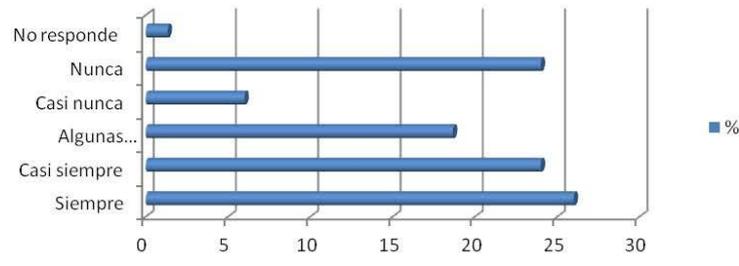
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	6	10,67	22,67	24	35,33	1,33

23. MALCA da a conocer los valores de la organización?



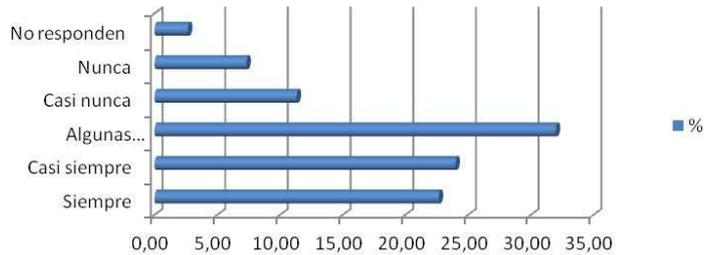
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	10,67	22,67	35,33	8,67	22,00	0,67

24. Se da a conocer el manual de normas y procedimientos de MALCA?



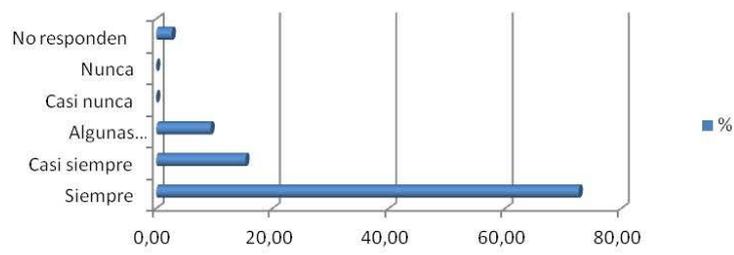
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	26	24	18,67	6	24	1,33

25. Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?



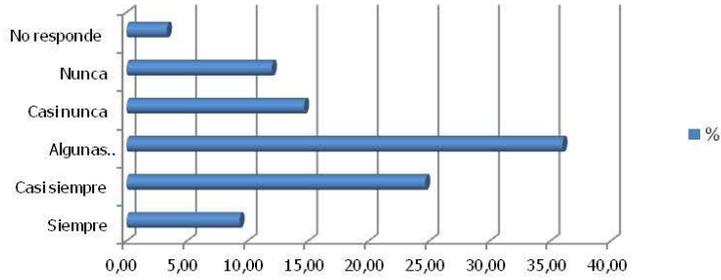
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responden
%	22,67	24,00	32,00	11,33	7,33	2,67

26. Se siente orgullo de pertenecer a la familia MALCA?



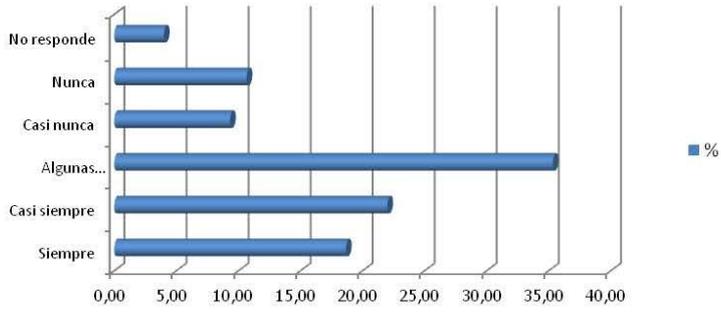
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responden
%	72,67	15,33	9,33	0,00	0,00	2,67

27. El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?



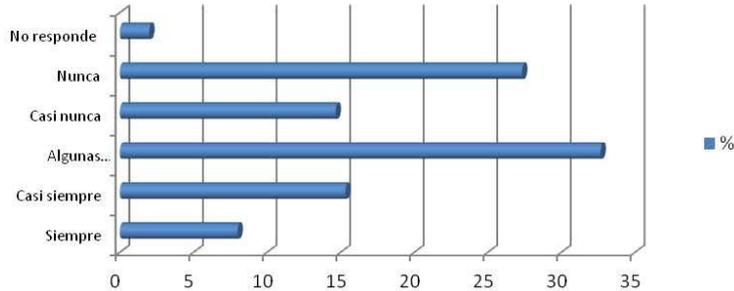
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	9,33	24,67	36,00	14,67	12,00	3,33

28. Puede expresar su opinión en MALCA?



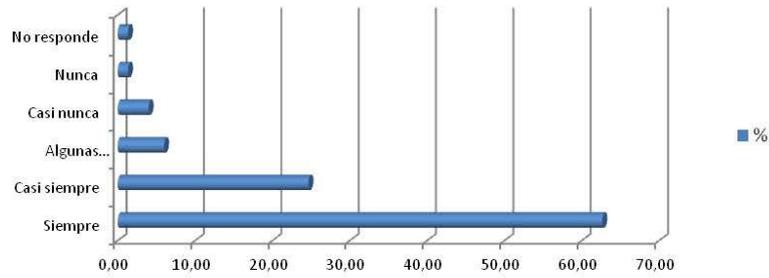
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	18,67	22,00	35,33	9,33	10,67	4,00

29. Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?



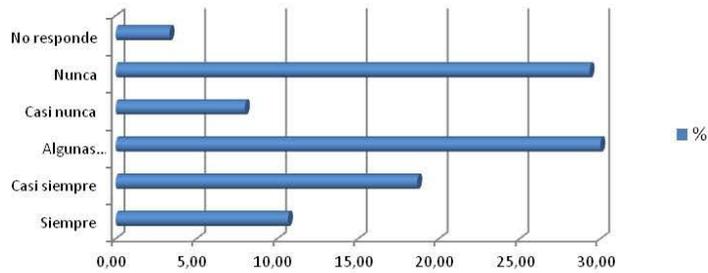
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	8	15,33	32,67	14,67	27,33	2,00

30. El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?



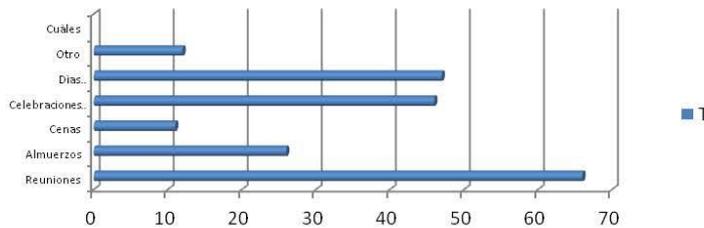
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	62,67	24,67	6,00	4,00	1,33	1,33

31. MALCA cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?



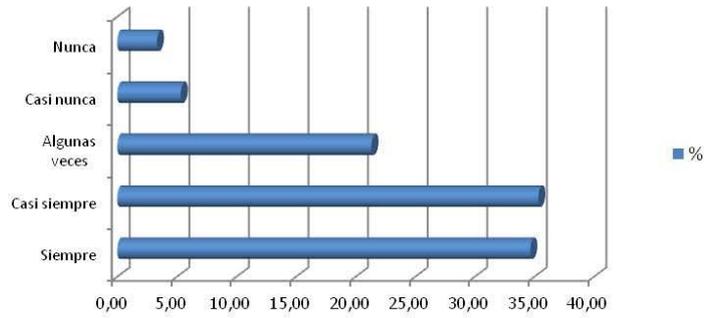
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No responde
%	10,67	18,67	30,00	8,00	29,33	3,33

32. Qué clase de actividades le gustaría que realizara MALCA para la integración de todo el personal?



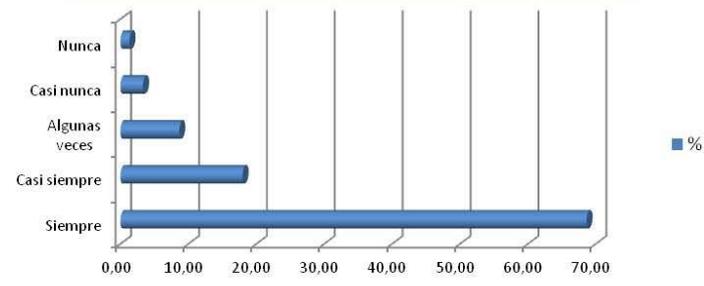
Nro.	Reuniones	Almuerzos	Cenas	Celebraciones de fechas especiales	Días campestres	Otro
T	66	26	11	46	47	12

33. El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?



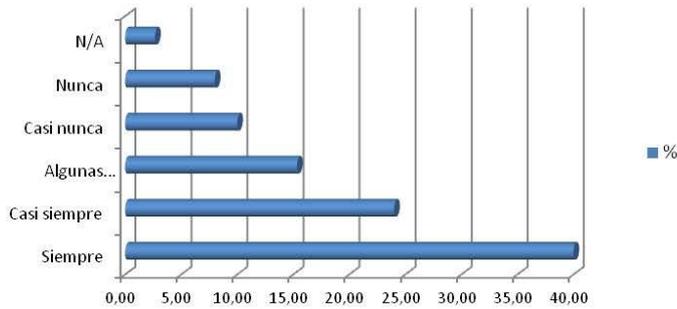
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	34,67	35,33	21,33	5,33	3,33

34. El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?



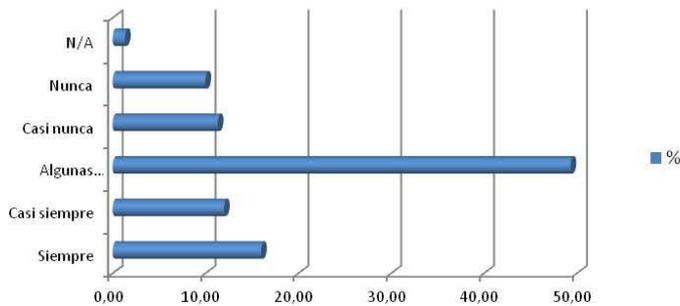
Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	68,67	18,00	8,67	3,33	1,33

35. Considera que existe estabilidad laboral

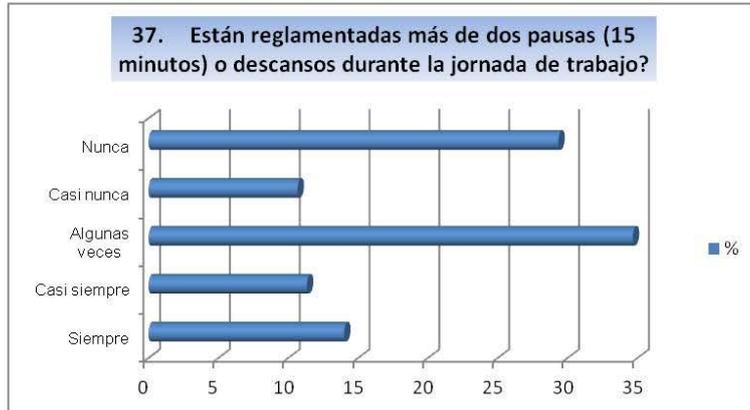


Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	N/A
%	40,00	24,00	15,33	10,00	8,00	2,67

36. Trabaja los fines de semana



Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	N/A
%	16,00	12,00	49,33	11,33	10,00	1,33



Nro.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
%	14	11,33	34,67	10,67	29,33

38. Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo": "Mi jefe".

Nro.	Transmite y explica los temas salariales					
	1	2	3	4	5	N/A
T	32	14	31	33	30	10
%	21,33	9,33	20,67	22,00	20,00	6,67

Nro.	Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía					
	1	2	3	4	5	N/A
T	12	9	20	35	58	16
%	8	6	13,33	23,33	38,67	10,67

Nro.	Crea un entorno motivador					
	1	2	3	4	5	N/A
T	12	9	20	35	58	16
%	8	6	13,33	23,33	38,67	10,67

Nro.	Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos					
	1	2	3	4	5	N/A
T	11	3	17	47	61	11
%	7,33	2,00	11,33	31,33	40,67	7,33

Nro.	Trasmite los valores de la compañía					
	1	2	3	4	5	N/A
T	15	5	22	41	52	15
%	10,00	3,33	14,67	27,33	34,67	10,00

39. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

Nro	REUNIONES			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	49	79	6	16
%	32,67	52,67	4,00	10,67

Nro	CORREO ELECTRÓNICO			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	50	82	4	14
%	33,33333333	54,66666667	2,66666667	9,33333333

Nro	TELÉFONO			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	26	106	2	16
%	17,33	70,67	1,33	10,67

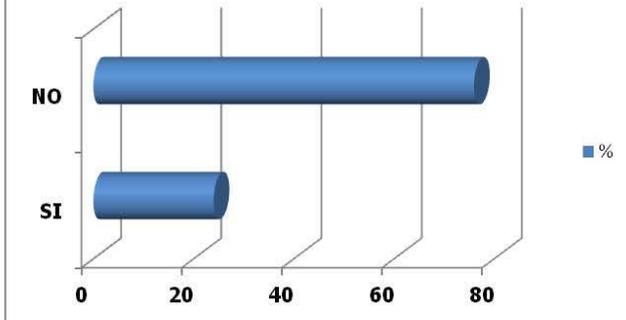
Nro	COMUNICACIÓN INFORMAL			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	52	55	11	32
%	34,67	36,67	7,33	21,33

Nro	CIRCULARES, NOTAS			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	66	27	2	55
%	44	18	1,33	36,67

Nro	GRUPOS DE TRABAJO			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	N/A
T	53	46	0	51
%	35,33	30,67	0,00	34,00

Nro	VIDEOCONFERENCIAS			
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	
T	137	12	1	
%	91,33	8,00	0,67	

40. ¿En la empresa, han realizado entrevista de evaluación de desempeño en el último año?



Nro	SI	NO
%	24	76



ANEXO Nro 5

PRESUPUESTO PARA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

RUBROS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO ANUAL	2014										
				ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOSTO	SEP	OCT	
Recurso humano	8	\$ 700,00	\$ 12.600,00	\$ 0,00							\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Adecuaciones de estafeta	7	\$ 250,00	\$ 1750,00	\$ 0,00							\$ 1750,00			
Preparación de estafetas	126	\$ 5,00	\$ 630,00	\$ 0,00							\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Diseño y diagramación de la revista institucional	2	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 0,00										\$ 250,00
Impresión de revista institucional	2	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 0,00										
Elaboración de buzones de sugerencias	7	\$ 40,00	\$ 280,00	\$ 0,00							\$ 280,00			
Diseño de la nueva imagen corporativa	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 0,00							\$ 400,00			
Papelería de la nueva imagen corporativa	2	\$ 500,00	\$ 1000,00	\$ 0,00								\$ 500,00		
Actividades de socialización	4	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 0,00								\$ 100,00		
Dípticos y difusión	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 0,00								\$ 100,00		
Capacitación a los Gerentes y Jefes departamentales en temas de comunicación	1	\$ 1000,00	\$ 1000,00	\$ 0,00									\$ 500,00	
SUB TOTAL			\$ 19.360,00	\$ 0,00	\$ 3.165,00	\$ 1.435,00	\$ 1.235,00	\$ 985,00						
5% para imprevistos			\$ 968,00											
GRAN TOTAL			\$ 20.328,00											



ANEXO Nro 5

2015														
NOV	DIC	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	GRAN TOTAL
\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 12.600,00
														\$ 1750,00
\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 630,00
							\$ 250,00							\$ 500,00
		\$ 300,00						\$ 300,00						\$ 600,00
														\$ 280,00
														\$ 400,00
									\$ 500,00					\$ 1000,00
\$ 10,00			\$ 10,00					\$ 10,00						\$ 400,00
							\$ 100,00							\$ 200,00
							\$ 500,00							\$ 1000,00
\$ 835,00	\$ 735,00	\$ 1.035,00	\$ 835,00	\$ 735,00	\$ 735,00	\$ 735,00	\$ 1.585,00	\$ 1.135,00	\$ 1.235,00	\$ 735,00	\$ 735,00	\$ 735,00	\$ 735,00	\$ 19.360,00
														\$ 968,00
														\$ 20.328,00

ANEXO Nro 6

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL GRUPO MONTERREY



PREGUNTA	RESULTADO NEGATIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DETALLE	FECHA DE PARTIDA	RESPONSABLE	INDICADORES
2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla MALCA?	56%	Información, innovación e implicaciones	Publicación en carteleras, correo de voz cuyos actores principales serían los jefes departamentales y las asistentes de cada área, notificaciones por correo electrónico, circular con firma confirmando asistencia	a. Lograr que la cultura de la organización, y el clima laboral se viva entre los integrantes. b. Mejorar las relaciones interpersonales.		Desde el mes de Julio 2014	Persona de comunicación interna, Gerentes de área, Jefes departamentales, asistentes de Gerencias.	Número de asistentes a eventos.
7. MALCA no cuenta con una estructura de comunicación interna propia	49%	Creación del área de Relaciones Públicas o comunicación interna.	a. Definir perfil para candidato b. Selección del Talento humano	Mejorar los niveles de comunicación integral de la empresa	La persona seleccionada tendrá la responsabilidad de trabajar con todas las áreas y cuenta con el apoyo directo de la Presidencia y Gerencia General de la empresa.	Desde el mes de Julio 2014	Gerencia General Gerente de Talento Humano	Existencia del departamento de comunicación en MALCA

<p>12, 14. Vinculadas al Diseño y el impacto de los medios de comunicación en la empresa.</p>	<p>48% 67%</p>	<p>A. Trabajar en una nueva imagen corporativa más renovada y actual. B. Trabajar en el plan de medios de comunicación. C. Difundir la nueva imagen con todos los colaboradores</p>	<p>A. Contratar a un diseñador gráfico para que elabore la nueva imagen. B. El comunicador interno en trabajo en conjunto con el jefe de ventas, diseñarán el plan de medios de comunicación y publicidad. C. Reuniones de socialización por áreas para presenta</p>	<p>A. Crear identidad y pertenencia entre la empresa y la marca B. Mejorar los niveles de comunicación interna y externa</p>	<p>El Trabajo a realizar conlleva un trabajo directo entre el comunicador interno el Jefe del área comercial, Presidencia, Gerencia General y de Talento Humano.</p>	<p>01 de Sep 2014</p>	<p>Comunicador interno Gerencia General Jefe de Ventas</p>	<p>Mayor grado de identificación y presencia entre los colaboradores</p>
--	--------------------	---	--	--	--	-----------------------	--	--

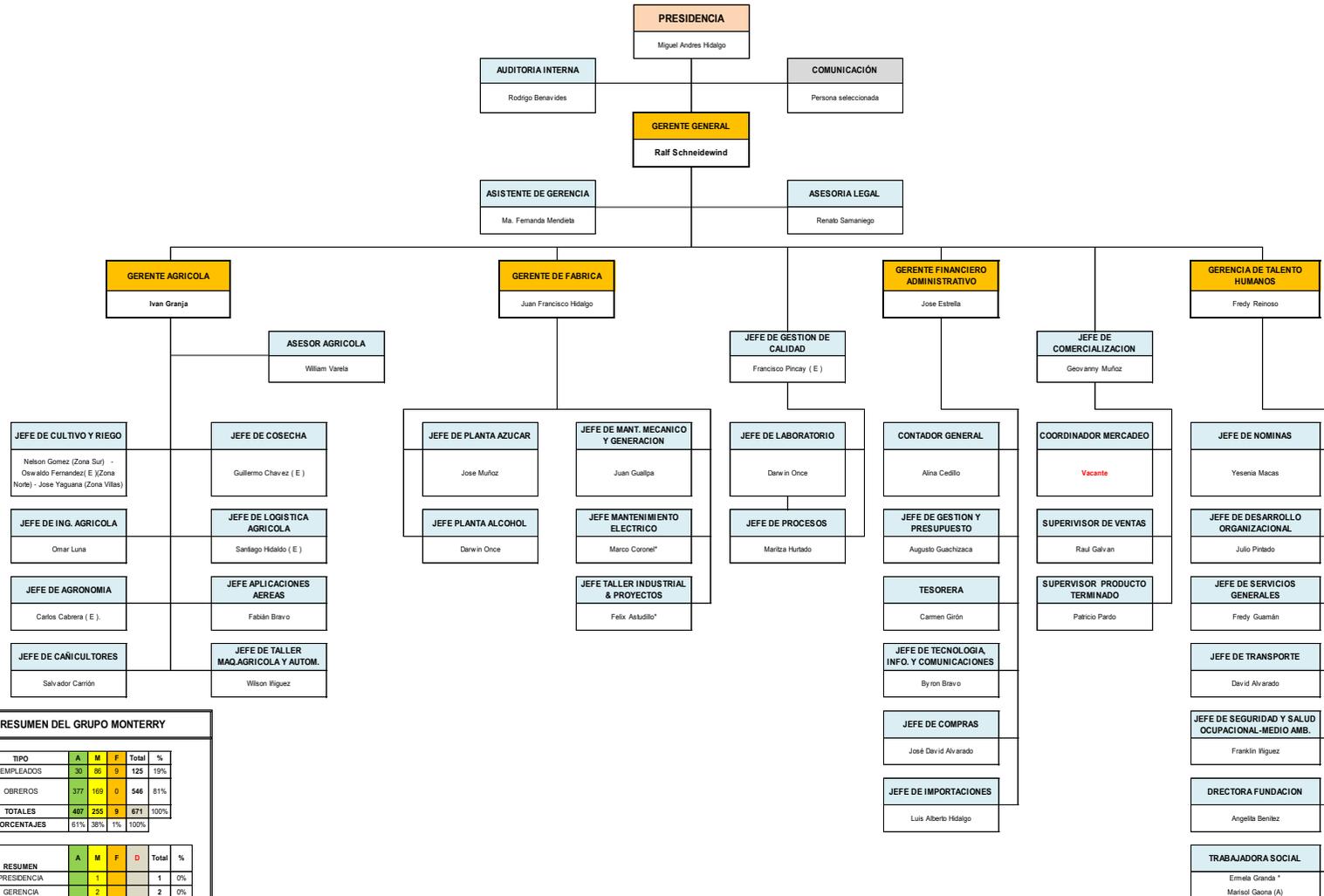
<p>23. 24.25. Vinculada a los Valores de la Organización, el manual de normas y procedimientos de MALCA los procedimientos vigentes</p>	<p>66,67% 50% 53,33%</p>	<p>a. Charlas de inducción a los nuevos y antiguos empleados. B.Capacitar a los Gerentes de áreas y a los Jefes departamentales en comunicación a fin de que sean los emisores directos.</p>	<p>a. El momento que un empleado ingresa a laborar efectuar el proceso de inducción, proporcionar los manuales existentes. B. Realizar con los colaboradores antiguos charlas de inducción de la empresa, en los actuales momentos proporcionales los manuales vi</p>	<p>A. Fomentar el trabajo en equipo, y lograr niveles de mayor productividad y eficiencia en los trabajadores. B. Lograr que la cultura de la organización, y el clima laboral se viva entre sus integrantes.</p>	<p>Manuales de políticas y procedimientos Manual de Seguridad industrial y ocupacional Manual de BPM</p>	<p>01 de julio del 2014</p>	<p>Comunicador interno. Gerencia General Gerentes de Talento Humano. Gerentes de áreas y Jefes de áreas</p>	<p>a. Mayor grado de pertenencia. b. Mejorar los niveles de eficiencia y productividad.</p>
--	----------------------------------	--	---	---	--	-----------------------------	---	---

<p>27. El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias</p>	<p>66%</p>	<p>Capacitar a los Gerentes jefes departamentales en comunicaci3n</p>	<p>Utilizaci3n de la comunicaci3n ascendente</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales. Fomentar el trabajo en equipo Plantear propuestas de herramientas de comunicaci3n interna.</p>	<p>Buz3n de Sugerencias Reuniones Encuesta de clima interno</p>	<p>01 de julio del 2014</p>	<p>Presidencia Gerencia General Comunicador interno</p>	<p>Capacitaci3n realizada</p>
<p>28. Puede expresar su opini3n en MALCA</p>	<p>59,33%</p>	<p>Capacitar a los Gerentes jefes departamentales en comunicaci3n</p>	<p>Utilizaci3n de la comunicaci3n ascendente</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales. Fomentar el trabajo en equipo Plantear propuestas de herramientas de comunicaci3n interna.</p>	<p>Buz3n de Sugerencias Reuniones encuesta de clima interno</p>	<p>01 de julio del 2014</p>	<p>Presidencia Gerencia General Comunicador interno</p>	<p>Capacitaci3n realizada</p>
<p>29. Su opini3n es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes</p>	<p>76,67%</p>	<p>Capacitar a los Gerentes jefes departamentales en comunicaci3n</p>	<p>Utilizaci3n de la comunicaci3n ascendente</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales. Fomentar el trabajo en equipo Plantear propuestas de herramientas de comunicaci3n interna.</p>	<p>Buz3n de Sugerencias Reuniones encuesta de clima interno</p>	<p>01 de julio del 2014</p>	<p>Presidencia Gerencia General Comunicador interno</p>	<p>Capacitaci3n realizada</p>

<p>31. MALCA cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horas extras a los horarios laborales.</p>	<p>79,67%</p>	<p>Información, innovación e implicaciones</p>	<p>Publicación es cartelera, correo de voz cuyos actores principales serían los jefes departamentales y las asistentes de cada área, notificaciones por correo electrónico, circular con firma confirmando asistencia</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales. Mejorar la motivación en los empleados</p>	<p>Se organizará almuerzos Paseos campestres.</p>	<p>01 de julio del 2014</p>	<p>Comunicación interna Gerencia de Talento Humano</p>	<p>Mayor número de participantes en eventos.</p>
<p>37. Están reglamentadas más de dos pausas activas o descansos durante la jornada de trabajo</p>	<p>74,67%</p>	<p>a. Fortalecer actividades deportivas. B. Semana de la salud c. Promover actividades físicas y anímicas durante la jornada de trabajo.</p>	<p>A. Trabajar en la difusión de los eventos deportivos motivando al personal a participar de los mismos. B. Capacitación en tips para mejorar la salud. C. Publicación en estafeta, entrega de hojas volantes correo electrónico.</p>	<p>Mejorar el nivel de salud de los colaboradores Mejorar las relaciones interpersonales Motivación al personal que labora en MALCA</p>	<p>Incentivar la participación de los colaboradores del Grupo Monterrey Invitar a dos médicos reconocidos de la Ciudad de Loja para que compartan sus conocimientos que mejoren la calidad de vida de los colaboradores.</p>	<p>Trimestralmente</p>	<p>Comunicador interno Gerente de Talento Humano</p>	<p>Cumplimiento de actividad.</p>

		Aplicar evaluación de desempeño Aplicar encuesta de clima laboral	Aplicar evaluación de desempeño aplicar encuesta de clima laboral	Mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores.	Se aplica a todos los colaboradores los resultados deben ser entregados a cada uno de ellos para que mejores su desempeño.	1 vez al año	Comunicador interno Gerente de Talento Humano	Resultados entregados
40. Evaluación de desempeño	76%							
		Difusión de los Beneficios que brinda MALCA	Implementar un cronograma de trabajo permanente que permita difundir los beneficios de la empresa, con el apoyo del bròker asegurador	Incrementar el sentido de pertenencia en el personal que trabaja en MALCA	A través de la revista interna se enviarà una nota mensual	Desde el mes de Septiembre	Comunicador interno Gerente de Talento Humano Responsable de Seguros	Información entregada
		Motivación a los trabajadores de MALCA	Envío de tarjetas de cumpleaños.	Fortalecer el sentido de pertenencia	Tarjetas en fechas especiales, felicitar por lo logros alcanzados Tarjeta por el mejor colabrador dentro del àrea	Peranente	Comunicador interno Talento Humano	Tarjetas enviadas
		Capacitar a los Gerentes jefes departamentales en comunicaciòn	Capacitaciòn en comunicaciòn	Consolidar y recuperar informaciòn generada por los diferentes departamentos.	Capacitaciòn en voceria.	Agosto	Comunicador interno Talento Humano	Capacitaciòn realizada

 	PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		CODIGO: EO-T14-000
	GRUPO MONTERREY - 2014		FECHA: 01-nov-13
	Elaborado: GERENTE DE TALENTO/Elaborado: GERENTE DE TALENTO HUMANO		REVISION: Original
Aprobado: GERENCIA GENERAL		Aprobado: PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	



TIPO	A	M	F	Total	%
EMPLEADOS	30	86	9	125	19%
OBREROS	377	169	0	546	81%
TOTALES	407	255	9	671	100%
PORCENTAJES	61%	38%	1%	100%	

RESUMEN	A	M	F	D	Total	%
PRESIDENCIA	1				1	0%
GERENCIA	2				2	0%
LEGAL	1				1	0%
AGRICOLA	377	10	0	0	393	59%
FABRICA: PRODUCCION	0	74	0	3	77	11%
FABRICA: MANTENIMIENTO	3	66	0	3	72	11%
GESTION DE CALIDAD	0	17	0	0	17	3%
FINANZAS Y ADMINIS.	6	23	0	2	31	5%
COMERCIALIZACION	0	13	0	0	13	2%
TALENTO HUMANO	31	12	9	12	64	10%
TOTALES	417	219	9	26	671	100%
PORCENTAJES	46%	40%	11%	3%	100%	

0 Presidencia
1 Nivel Gerencial
2 Nivel Jefaturas-Cordin.
3 Nivel Asistencia-Auxiliar
4 Nivel Operativo