



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

Diagnóstico de la comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A.  
Falimensa, en la ciudad de Sangolquí, año 2013.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Carvajal Cruz, Doris Janneth

DIRECTOR: Abendaño Ramírez, Mónica Elizabeth, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Magíster.

Mónica Elizabeth Abendaño Ramirez.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “**Diagnóstico de la comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa**” realizado por **CARVAJAL CRUZ DORIS JANNETH**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2013

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Carvajal Cruz Doris Janneth declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación **“Diagnóstico de la comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa”**, siendo Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez, directora del trabajo de fin de titulación; 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, conceptos, 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: Carvajal Cruz Doris Janneth

Cédula: 1706827092

## **DEDICATORIA**

A mis hijos por ser quienes me inspiraron para alcanzar esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado. A Wilson por darme su amor, apoyo, confianza y compartir nuevos e inolvidables momentos en mi vida. A mis amados hijos por ofrecerme su total apoyo y comprensión. A mi madre, hermanos y demás familiares que se solidarizaron con mi sueño.

Un agradecimiento especial a la directora del Trabajo de Fin de Titulación por su guía y generosidad al compartir sus conocimientos; a las autoridades y directivos de la Universidad, así como, a mis compañeros y amigos quienes me sostuvieron en este tiempo con su amistad y entusiasmo.

Todo mi reconocimiento y gratitud al personal de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	8
1. Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA .....	9
1.1. Descripción de la empresa.....	9
1.2. Antecedentes.....	13
1.3. Filosofía Corporativa.....	14
1.4. Su personal.....	15
1.5. Vinculaciones entre áreas, alta dirección y colaboradores con la Organización.....	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	26
2. La Comunicación.....	27
2.1. Definiciones.....	31
2.2. Públicos.....	34
2.2.1. Interno.....	34
2.2.2. Externo.....	35
2.3. Clasificación de la comunicación.....	35
2.4. DirCom en la organización.....	48
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	51
3. Diagnóstico del sistema de comunicación interna.....	52
3.1. Recolección de la información.....	53
3.2. Análisis e interpretación de datos.....	55

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA FÁBRICA DE ALIMENTOS S.A.....	74
4. Propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación interna.....	75
4.1. Plan de Comunicación Interna.....	77
4.2. Sugerencia para la implantación efectiva del plan.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Localización Falimensa Vista 1 .....	11
<b>Figura 2:</b> Localización Falimensa Vista 2 .....	11
<b>Figura 3:</b> Necesidades y esquemas organizacionales.....	16
<b>Figura 4:</b> Organigrama departamental.....	19
<b>Figura 5:</b> Impacto de la CI en Falimensa .....	24
<b>Figura 6:</b> Esquema básico de la comunicación.....	29
<b>Figura 7:</b> Retroalimentación o Feedback.....	30
<b>Figura 8:</b> Clasificación de la comunicación basada en componentes.....	37
<b>Figura 9:</b> La comunicación en la empresa.....	38
<b>Figura 10:</b> Comunicación descendente.....	40
<b>Figura 11:</b> Comunicación ascendente.....	43
<b>Figura 12:</b> Comunicación horizontal.....	44
<b>Figura 13:</b> DirCom.....	49
<b>Figura 14:</b> FODA.....	76



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Distribución de colaboradores por áreas.....	12
<b>Tabla 2:</b> Niveles de satisfacción de colaboradores por áreas.....	15
<b>Tabla 3:</b> Plan de comunicación.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Porcentaje de satisfacción de colaboradores Falimensa.....	16
<b>Gráfico 2:</b> Área de trabajo.....	55
<b>Gráfico 3:</b> Cargos.....	56
<b>Gráfico 4:</b> Tiempo de vinculación.....	56
<b>Gráfico 5:</b> Género.....	57
<b>Gráfico 6:</b> ¿Quién envía el mensaje?.....	58
<b>Gráfico 7:</b> Sobre eventos y actividades.....	58
<b>Gráfico 8:</b> Acceso a información.....	59
<b>Gráfico 9:</b> De quién recibe la información.....	60
<b>Gráfico 10:</b> Estructura de Comunicación Interna.....	61
<b>Gráfico 11:</b> Claridad de los mensajes.....	61
<b>Gráfico 12:</b> Oportunidad de los mensajes.....	62
<b>Gráfico 13:</b> Conocimiento de Medios de CI.....	63
<b>Gráfico 14:</b> Medios.....	64
<b>Gráfico 15:</b> Facilidad de contactarse.....	64
<b>Gráfico 16:</b> Preferencia del medio.....	65
<b>Gráfico 17:</b> Medio más eficaz.....	66
<b>Gráfico 18:</b> Medios usados.....	67
<b>Gráfico 19:</b> Medio a implementar.....	68
<b>Gráfico 20:</b> Medios que difunden actividades.....	68
<b>Gráfico 21:</b> Valores de la organización.....	69
<b>Gráfico 22:</b> Manual de normas y procedimientos.....	70
<b>Gráfico 23:</b> Personal directivo.....	71
<b>Gráfico 24:</b> Expresa su opinión.....	71
<b>Gráfico 25:</b> Opinión y toma de decisiones.....	72
<b>Gráfico 26:</b> Trato respetuoso.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo I:</b> Carta de autorización Falimensa.....	91
<b>Anexo II:</b> Encuesta.....	92
<b>Anexo III:</b> Información personal de los empleados de Falimensa.....	94
<b>Anexo IV:</b> Área de trabajo y cargo de los empleados de Falimensa.....	95
<b>Anexo V:</b> Resultados de las encuestas.....	96
<b>Anexo VI:</b> Direccionamiento estratégico Falimensa.....	103

## RESUMEN

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico a la comunicación interna de la fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA ubicada en la ciudad de Sangolquí. Se aborda en el primer capítulo los antecedentes de la empresa, su historia, su filosofía corporativa, su personal y las actividades de producción y comercialización.

En el segundo capítulo se muestra un análisis teórico y metodológico de los diferentes enfoques referentes a la comunicación, así como los conceptos más utilizados en este tema. Se definen los públicos que existen en una organización y la clasificación de la comunicación como una herramienta de gestión.

El tercer capítulo está destinado a presentar la base teórica del trabajo investigativo, la metodología aplicada y el diagnóstico realizado que determinó las deficiencias que presenta el actual sistema de comunicación interna y expone la propuesta de mejoramiento que permite atender las carencias encontradas.

En el capítulo cuarto se presenta la propuesta de mejoramiento de comunicación interna para la empresa en base al diagnóstico realizado. Finalmente en el capítulo quinto se incluyen las conclusiones y las recomendaciones como resultado del trabajo de investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Diagnóstico, Comunicación interna, plan de comunicación, organización, DirCom.

## ABSTRACT

This paper aims to diagnose the internal communication of the Food Factory SA FALIMENSA located in the city of Sangolquí. The background of the company, its history, its corporate philosophy, personnel and production activities and marketing is discussed in the first chapter.

In the second chapter a theoretical and methodological analysis of different approaches for the communication and the most widely used concepts in this topic shows. Public that exists in an organization and classification of communication as a management tool is defined.

The third chapter is intended to present the theoretical basis of the research work, the methodology and the diagnosis made which determined the deficiencies in the current system of internal communication and exposes the improvement proposal that caters to the deficiencies found.

The proposed improvement of internal communications for the company based on the diagnosis made is presented in the fourth chapter. Finally, in the fifth chapter the conclusions and recommendations resulting from the research are included.

**Keywords:** Diagnosis, Internal communication, communication plan, organization, DirCom.

## INTRODUCCIÓN

El diagnóstico de la comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, permitirá determinar la necesidad de elaborar estrategias para mejorar la comunicación, mismas que serán parte constitutiva de una propuesta de Plan de Comunicación Interna que alinee la filosofía de la organización, potencializando su impacto en su entorno.

En ese sentido, las Relaciones Públicas ofrecen herramientas eficaces para que la empresa, a través de una política sistemática, pueda mejorar sus vínculos con quienes inciden en ella, alcanzando mejores niveles de comprensión de su actividad y generando un ambiente de credibilidad, confianza y simpatía. Lo que los públicos opinan o piensan de una empresa obedece a la información que, de manera acertada o no, la organización proyecta hacia el exterior e interior de la misma, por lo que es imperativo que la entidad genere un plan estratégico de comunicación, de manera lógica, clara e institucional dirigida a todos sus públicos; para lo cual, todo programa de Relaciones Públicas debe enfocar su atención a los públicos internos de la organización; de lo contrario, corre el riesgo de despertar falsas expectativas en los públicos externos que se sentirán defraudados al recibir una ineficiente atención por parte de funcionarios que no han sido capacitados para satisfacer plenamente a los clientes.

“Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores mercerizados, familia de los empleados, accionistas y a los proveedores que forman parte del público interno de una forma indirecta” (Wilcox, 2006).

Siendo la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, una empresa dedicada a la elaboración de alimentos como la harina de trigo para panificación, grits de maíz, semolina, sémola, gránulos de trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales, ha comercializado sus productos a través del canal directo por medio de sus vendedores. De igual manera lo hace con los productos que distribuye de las empresas LA FABRIL y BIOALIMENTAR.

Su planta principal se encuentra ubicada en la ciudad de Sangolquí en el barrio El Carmen. Genera empleo para sesenta y siete personas; su facturación en el año 2011 fue de 9'000.000,00 de dólares americanos. Actualmente su facturación mensual alcanza el valor de 950.000,00 dólares americanos y tiene una base de clientes activos a nivel nacional de 1.000 y entre clientes pasivos y potenciales una base de 2.000.

Los canales de comunicación formal usados por la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, no han proporcionado la suficiente información a sus miembros sobre lo que realmente ocurre; esto ha generado la aparición de redes informales, manifestadas en interpretaciones, especulaciones y rumores, mismos que han tenido un impacto negativo en la productividad de los trabajadores y cierto grado de insatisfacción. La falta de un plan de comunicación no ha favorecido la competitividad de la empresa porque no se ha informado adecuada ni oportunamente acerca de la cultura, misión, visión, valores, objetivos, estrategias, mensajes y noticias de la organización, dejando a los empleados al margen de los aspectos esenciales del negocio.

La comunicación interna, como un elemento importante dentro de la organización, permite crear lazos con los empleados para facilitar el manejo de la información al interior de la empresa. De manera descendente, cuando el directivo da a conocer las directrices para un buen desarrollo de las actividades. Ascendente, cuando los empleados tienen carta abierta para compartir sus experiencias y acciones creativas con los directivos, desarrollando así, el sentido de pertenencia a la organización. La comunicación es un proceso continuo porque se recibe y envía mensajes, en forma permanente, porque el público interno opina sobre su empresa, ante todas las personas con quienes se relaciona a diario y, es ahí donde se pone de manifiesto el estilo de la empresa.

Lo trascendente es la verificación de los resultados que ya ha logrado la comunicación interna; su efectividad y la forma cómo se está llevando a cabo. En este contexto, la mirada se vuelve hacia la organización y su público interno, por lo que esta investigación pretende explorar la problemática de comunicación interna y la ausencia de políticas relacionadas con el tema, dentro de la Fábrica de Alimentos S.A, FALIMENSA.

Con los resultados de esta investigación se aspira a contribuir con la creación de una propuesta de comunicación interna que, no sólo se limite a mejorar el flujo de información en la empresa, sino que, a su vez, mejore las relaciones y los elementos de comunicación gestionados por la organización para que incidan en la productividad y la imagen corporativa.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar el estado de la comunicación interna y su incidencia en los niveles de satisfacción del público interno.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los factores críticos que generan la crisis dentro del proceso de comunicación en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA mediante el análisis del diagnóstico realizado.
- Diseñar estrategias de mejora que corrijan las deficiencias identificadas en el diagnóstico realizado a la comunicación interna.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de las relaciones públicas, diagnosticar la situación actual en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA.

El mundo empresarial está despertando a la nueva era de su desarrollo como un ente vivo, en este contexto, las empresas se vuelven al interior de ellas y miran con asombro cómo este fenómeno también se ha dado con sus públicos internos. Ahora, sus colaboradores se vuelven protagonistas a los cuales hay que respetar, formar y considerar en la toma de decisiones directivas.

Las relaciones públicas internas, entre directivos y empleados, basadas en una comunicación recíproca y la mejora del desempeño garantizan la satisfacción del personal y generan actitudes positivas de los empleados que contribuyen al logro de la visión de la organización.

Para lograr los objetivos del estudio, se acude a la observación, la encuesta y la entrevista al personal. Las encuestas fueron realizadas a los empleados que ocupan cargos de mando y a sus colaboradores en las áreas de producción y distribución de los productos que tiene la empresa. Con ello se pretende conocer la incidencia en los niveles de satisfacción de los colaboradores.

La investigación preliminar exploró la situación de las variables: Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, diagnóstico de comunicación interna, canales y estrategias comunicacionales. El alcance descriptivo se lo fundamentó en la relación entre las variables y su descripción. Así, los resultados obtenidos tienen su apoyo en técnicas de investigación válidas.

Los resultados permitirán encontrar soluciones concretas a problemas de comunicación interna, que inciden en la productividad de los colaboradores de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, también la posibilidad de proponer un plan que de solución a los nudos críticos encontrados en el diagnóstico realizado, que mejore la comunicación interna y renueve su clima laboral. Las técnicas propuestas permitirán estrechar los vínculos entre los departamentos y los niveles de mando, promoverá el compromiso de todos los empleados para alcanzar los objetivos de la organización generando nuevas condiciones mismas que, jugarán un papel determinante en el logro de la diferenciación competitiva de la empresa.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1. Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA**

La sociedad moderna se caracteriza por la aparición del fenómeno de las organizaciones, mismas que, se han constituido en el medio por el cual las sociedades buscan las soluciones a los problemas que enfrentan. Estas estructuras bajo la concepción de Parsons (citado en Rodríguez. 2006:28) se definen como “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), constituidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos”

Estas agrupaciones humanas son quienes, de manera consciente y coordinada, realizan las actividades dentro de los sistemas de la organización.

Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, como parte de la sociedad moderna, surge como una organización que proporciona soluciones a los problemas de su entorno, proponiendo fuentes de trabajo a un conglomerado de aproximadamente sesenta y siete personas que residen en el Valle de los Chillos y sus alrededores. El poder de la organización se divide entre los distintos puestos, de tal manera que facilita la coordinación y el control del cumplimiento de toda la gama de obligaciones laborales que se despliegan de la división del trabajo.

En lo que concierne a la comunicación, que es otra de las características de la organización, está definida por su organigrama y cuya efectividad será analizada en la presente investigación.

### **1.1 Descripción de la empresa.**

Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, es una empresa de tipo industrial y comercial, tiene dos actividades completamente identificadas:

- Producción y comercialización de harina de trigo.
- Comercialización de productos de consumo masivo.

La fábrica importa directamente el trigo, con el cual, realiza el proceso productivo de molienda para obtener la harina de trigo fortificada y los subproductos como afrechos. Estos géneros son comercializados directamente.

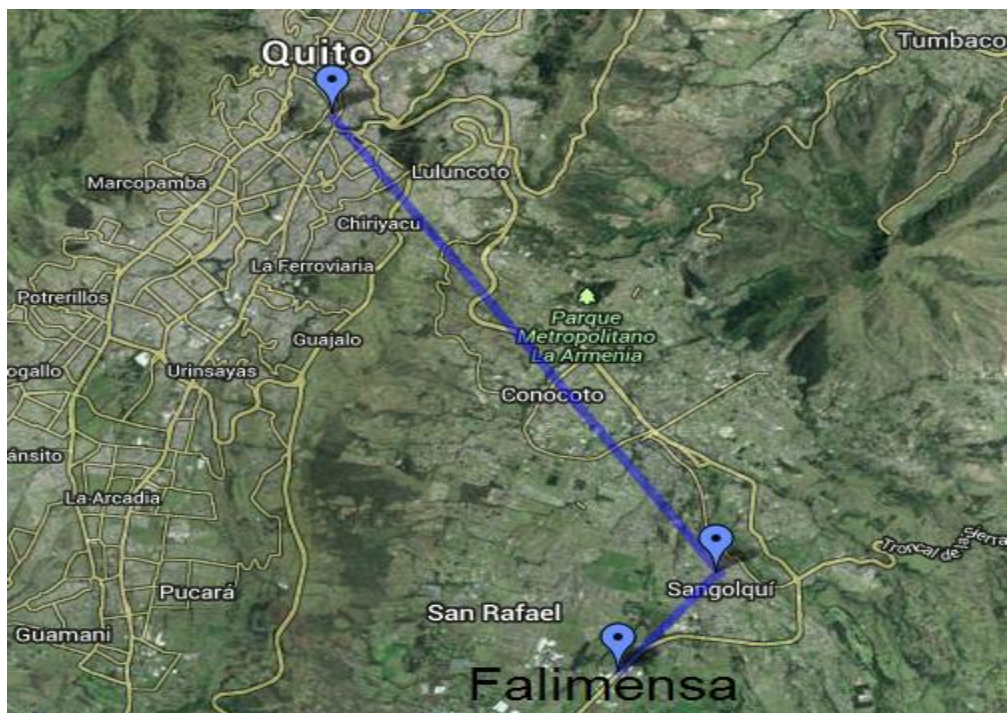
En su actividad de comercialización ha incluido los artículos nacionales que producen las empresas La Fabril y Bioalimentar.

Entre las mercancías de la empresa La Fabril se pueden encontrar aceites comestibles, achiote líquido, margarinas, sardinas, así como, productos de limpieza cloro, desinfectantes y jabones. La producción de la empresa Bioalimentar son alimentos balanceados para cerdos, cuyes y tilapias.

La empresa se encuentra ubicada en la vía Sangolquí-Amaguaña, km 4.5, sector el Carmen, junto a la gasolinera El Oso, como puede observarse en las figuras 1 y 2, lugar aledaño a Quito.

Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, cuenta con una infraestructura propia, constituida por un edificio administrativo, planta de producción, bodega de almacenamiento y vehículos propios para la transportación de los pedidos.

Sus operaciones se circunscriben en la Sierra norte del país, específicamente en las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.



**Figura 1:** Localización FALIMENSA vista 1

Fuente: propia



**Figura 2:** Localización FALIMENSA vista 2

Fuente: propia

Esta organización ha fidelizado a sus clientes con la venta de productos de calidad que vende al granel y con la asistencia de post venta. Así como, a través de las marcas reconocidas que son las que realizan la publicidad directamente.

La parte más importante de la empresa está conformada por 67 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas, como consta en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Distribución de colaboradores por áreas

<b>ÁREA</b>	<b>NRO. COLABORADORES</b>
EQUIPO GERENCIAL	5
PRODUCCIÓN	10
ADMINISTRACIÓN	5
VENTAS	12
LOGÍSTICA	35
<b>TOTAL COLABORADORES:</b>	<b>67</b>

Fuente: Registros FALIMENSA

La fábrica utiliza la comunicación directa para comunicarse con los colaboradores y entre áreas; también usa medios como el teléfono y el correo electrónico, especialmente en las áreas de logística y ventas. El área de logística es la única que mantiene el pizarrón de anuncios para dar a conocer las disposiciones diarias de ruteo del programa de despacho de camiones y rotación de estibadores en consonancia con la carga de cada uno de los camiones. Esta área usa también un franelógrafo para asuntos pendientes.

El área de producción utiliza el memorando, para dar a conocer las disposiciones y órdenes de trabajo al personal de molineros, especialmente para los que trabajan en el turno de la noche.

Recientemente se ha conformado el Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional y se ha dado inicio al programa de tiempo activo (2 sesiones por jornada) para el

personal del área de producción, mismo que ha motivado al personal que labora en la planta.

La información que los colaboradores demandan de la empresa es la claridad en la difusión de la manera como se manejan las políticas organizacionales, que son percibidas de forma confusa.

Finalmente, cabe destacar que la empresa cuenta con una cartera de 1.000 clientes activos y 2.000 clientes pasivos y potenciales.

## **1.2 Antecedentes.**

Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA fue constituida como Sociedad Anónima en la provincia de Pichincha el 5 de abril de 1988; sus fundadores fueron los señores: Mario Eduardo Paredes Villacís, Lleana del Rocío Paredes Altamirano de Mosquera, Mauricio Eduardo Paredes Altamirano, Mario Estéfano Paredes Altamirano, Rosario Sánchez Paredes y el General Luis Cueva Alfaro.

Estableció su domicilio en el Cantón Rumiñahui, parroquia Sangolquí, en un área de terreno de 3.461 m<sup>2</sup>, donde construyó su infraestructura e instaló la maquinaria necesaria para el procesamiento del trigo con el objeto de elaborar harina para la industria de la panificación.

La constitución de la Sociedad se la hizo con un capital social de dos millones de sucres (2'000.000) dividido en dos mil (2.000) acciones nominativas y ordinarias de mil (1.000) sucres cada una.

En la actualidad, la empresa ha diversificado sus actividades, comercializando productos de consumo masivo, a través de la representación y distribución de varias empresas.



### **1.3 Filosofía corporativa.**

La cultura de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, se fundamenta en tres valores centrales que son: ética, compromiso y orientación a resultados que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones.

#### **Valores**

- Ética
- Compromiso
- Orientación a resultados

La Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA realiza sus operaciones junto con todo el personal basados en “sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales”.

#### **Visión**

“Ser la empresa productora y comercializadora más competitiva en el mercado nacional reconocida por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con marcas propias y productos de consumo masivo de excelente calidad.”

#### **Misión**

“Somos una industria productora de harina de trigo y comercializadora de productos nacionales e importados de consumo masivo, enfocados a satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano buscando siempre la excelencia para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”

#### 1.4 Su Personal.

Según Chiavenato (2009: 6) la administración de recursos humanos es un campo muy sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura existente en la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, las tecnologías que emplea y sus procesos internos.

Con esta base teórica, la fábrica considera que las relaciones que mantiene con su personal tienen importancia crucial para el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa. Por lo que, el presente estudio dedicará especial atención al bienestar laboral, proveniente de la puesta en marcha de las estrategias de comunicación interna.

Sobre la base de los valores de la empresa, sus colaboradores muestran en sus acciones diarias, integridad, responsabilidad, calidad en el trabajo y compromiso.

Dependiendo del área de desempeño, se encuentran varios niveles de satisfacción con el ambiente laboral que la empresa brinda a sus empleados.

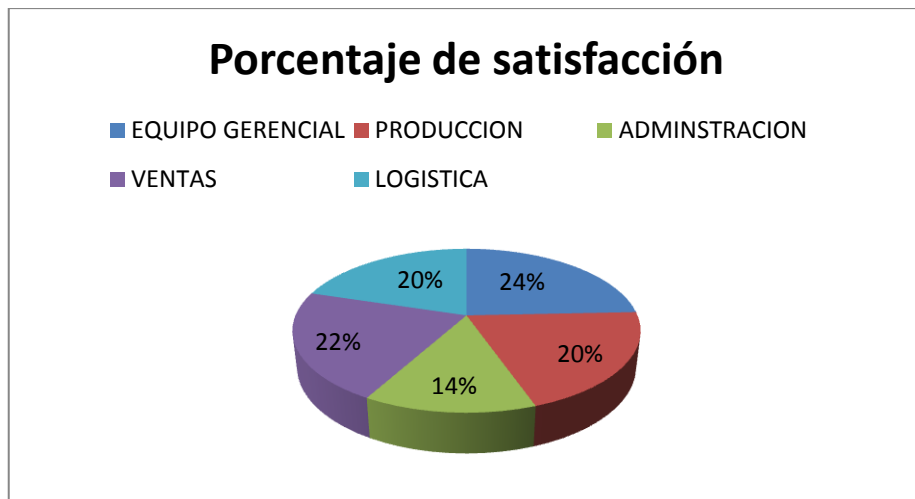
La Tabla 2 muestra esta realidad.

**Tabla 2.** Niveles de Satisfacción de colaboradores por áreas

ÁREA	% SATISFACCIÓN
EQUIPO GERENCIAL	90%
PRODUCCIÓN	75%
ADMINISTRACIÓN	50%
VENTAS	80%
LOGÍSTICA	75%

Fuente: propia

Los datos del gráfico 1 corresponden al acercamiento, que para este estudio, se lo realizó en la empresa con los responsables del manejo del personal, en las áreas que la componen y se cruzó la información con el planteamiento de Abraham Maslow (citado en Rodríguez. 2008) para determinar los parámetros que determinan el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa (figura 3).



**Gráfico 1:** Porcentaje de satisfacción de colaboradores FALIMENSA

Fuente: Propia

Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales	
Necesidades	Nivel de participación
Autorrealización	Participación resolutive
Estima y autoestima	Participación consultiva
Pertenencia	Participación informativa
Seguridad	Trabajo seguro y estable
Fisiológicas	Nivel de salarios aceptable

**Figura 3:** Necesidades y esquemas organizacionales

Fuente: Darío Rodríguez, 2008, Gestión Organizacional.

El aporte de este estudio se enfocará en la necesidad de pertenencia que tienen los colaboradores de la fábrica y su participación informativa en todo el quehacer de la

organización, a fin de proyectarse a la participación consultiva y alcanzar niveles de participación resolutive dentro de sus áreas de desempeño.

El personal se encuentra distribuido en Dirección Comercial, Gerencias y Departamentos con responsabilidades propias de sus cargos y motivados por los objetivos planteados por sus directivos.

La Dirección Comercial está dirigida por el jefe comercial central y el jefe comercial Pichincha con la colaboración de un asistente comercial, quienes se encargan de las políticas de aplicación y las proyecciones de comercialización. Esta dirección controla y evalúa la rotación de los inventarios de cada una de las líneas de comercialización y sus resultados en relación directa con el presupuesto de la empresa. Coordina la programación de ventas de los productos que elaboran y de los productos que comercializan, así como, los canales de comercialización, zonas de venta y ruteo de visita diaria.

Bajo la Dirección Comercial se encuentra el departamento de bodega y las áreas de fuerza de ventas, asesoría al cliente, facturación, inventarios y compras.

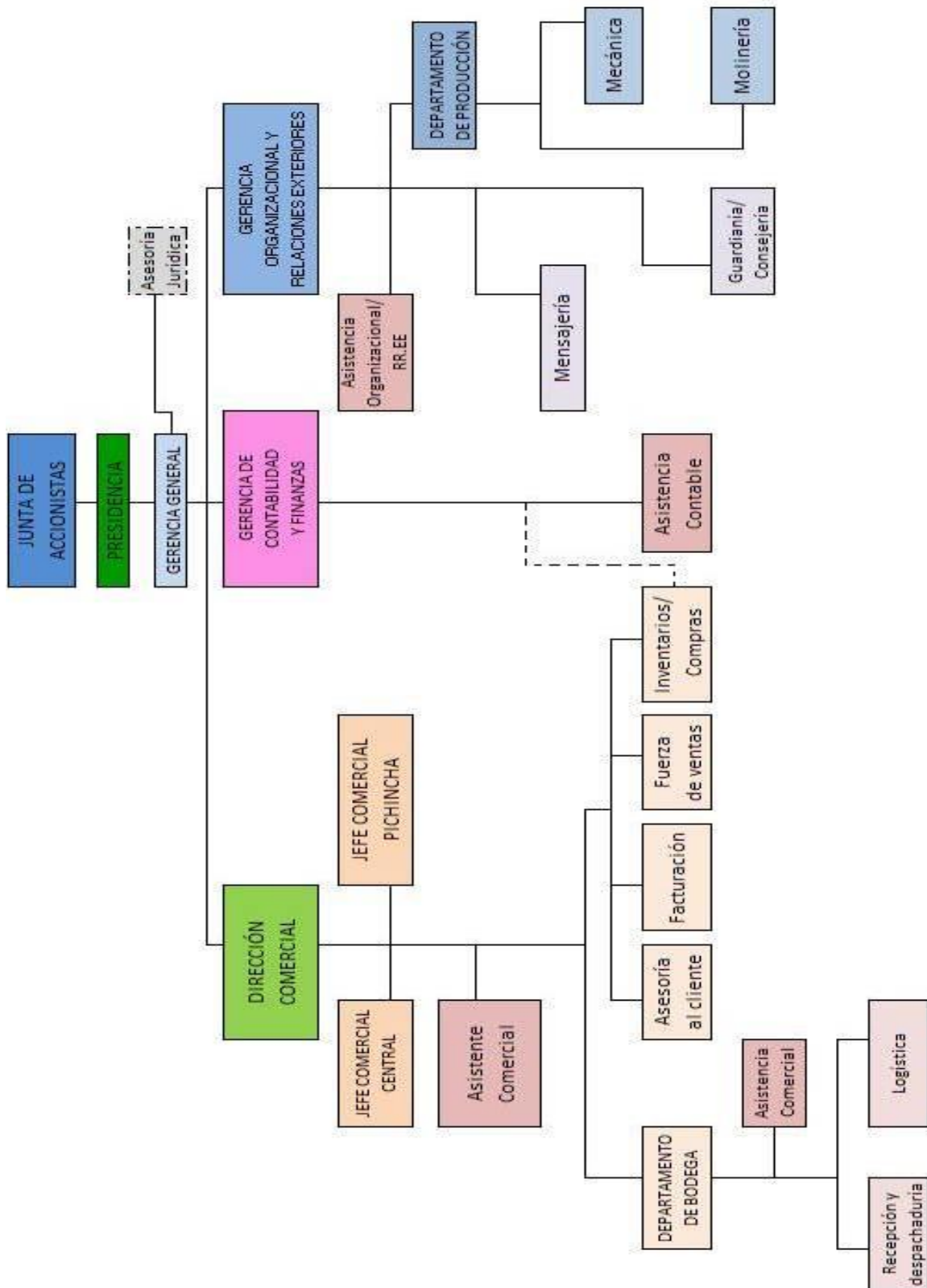
La Gerencia de Contabilidad y Finanzas está conformada por el gerente y auxiliares contables. Esta gerencia trabaja conjuntamente con la Dirección Comercial para definir los promedios de rotación de los productos y así, beneficiarse del crédito comercial que ofrecen los proveedores y establecer las políticas de cobro.

Sus principales responsabilidades son: vigilar los intereses contables y financieros de la empresa, la elaboración de los balances, emitir autorizaciones para los ingresos y egresos, pago de impuestos.

La Gerencia Organizacional y de Relaciones Exteriores está dirigida por la Gerente Organizacional y Relaciones Exteriores, quien se encarga de gestionar las relaciones

comerciales con proveedores internacionales, a fin, de negociar los productos requeridos por la empresa y comercializarlos a precios competitivos dentro del país, adicionalmente se encarga de la gestión del talento humano y bajo su responsabilidad se encuentra el departamento de producción que está integrado por la mecánica y molinería.

La estructura departamental se refleja en la figura 4, donde se puede observar las líneas de mando y la distribución de los niveles directivos, las gerencias y los distintos departamentos con sus respectivas áreas.



**Figura 4:** Organigrama departamental

Fuente: Falimensa

## **1.5 Vinculaciones entre áreas, alta dirección y colaboradores con la organización.**

Arias et al. (2012) manifiestan que la Teoría Sistémica considera a la organización como un organismo vivo cuyo motor es la comunicación. Partiendo de esta definición el presente trabajo pretende medir la forma en que la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa utiliza la comunicación como herramienta que genera vínculos entre sus departamentos, gerencias, dirección y que cumpla con la función de hacer trabajar a la organización como un sistema, para lo cual mediante la encuesta realizada se reconoció que la mayor parte de colaboradores tienen claras sus funciones y su contribución en la consecución de las metas de su departamento.

### **Valores de la organización.**

- El 51% de los empleados no conoce con certeza cuales son los valores de la empresa, consideran que no siempre la organización los da a conocer en las acciones que realiza.
- Sin embargo, el 42% manifiesta que siempre la empresa da a conocer los valores que posee, dejando un margen del 7% de empleados que dice que nunca la organización da a conocer sus valores.

Estas cifras evidencian que la alta dirección no logra enfocar su mensaje a la totalidad de sus empleados. Esta situación genera una desconexión entre alta dirección y la mayoría de sus colaboradores que al desconocer los valores de la empresa, no cuentan con esa fuerza impulsadora de cómo hacer su trabajo y los límites máximos de cumplimiento en las metas establecidas por la organización.

Otra de las realidades encontradas bajo esta perspectiva es la alta rotación de los empleados y la dificultad de contar con una identidad corporativa fuerte.

## **Comunicación generada de la alta dirección y la cercanía con los colaboradores.**

Este segmento se refiere a la comunicación proveniente de la alta dirección de la empresa, pero de una forma cercana. Costa (2009) plantea que el alto directivo debe estar en medio de toda la comunicación que circula por la empresa y es el generador del acercamiento entre colaboradores de todas las áreas, en este caso de todos los departamentos.

En esta investigación se midió el involucramiento del personal con los nuevos proyectos de la empresa y su claro entendimiento de los mismos, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 50% de los empleados refiere que nunca o casi nunca el personal directivo es receptivo a sus opiniones.
- Mientras que el 54% dice que casi nunca o algunas veces ha tenido la oportunidad de expresar sus opiniones a los directivos.
- Un 51% de los empleados manifiesta que nunca o casi nunca recibe información sobre los eventos y actividades de la empresa.
- Finalmente, el 22% de los colaboradores informa que no reciben información oportuna.

Los presentes datos muestran una marcada división entre los diferentes niveles jerárquicos, los empleados no obtienen la información oportuna, generando un alto nivel de rumor y un bajo sentido de pertenencia. En conclusión el modelo propuesto no es una realidad presente en la empresa.



## Realidad de la comunicación interna en Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA

Wilcox (2006) expone que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.

En este apartado y con los resultados obtenidos se relacionará el conocimiento que tienen los colaboradores de los medios de comunicación interna con los que cuenta la organización, así como, el uso que les dan a los mismos.

- De los medios de comunicación interna existentes, los empleados los reconocen de la siguiente manera:

Teléfono	36%
Memo	29%
Cartelera	14%
Voz a voz	14%
Correo electrónico	7%

- Medios que usa la empresa para dar a conocer las actividades organizacionales:

Voz a Voz	50%
Reuniones	34%
Teléfono	7%
Correo electrónico	5%
Circulares	4%

Con estos resultados se evidencia la subutilización de los recursos que posee la empresa, las razones son varias:

- Subutilización del teléfono como medio de comunicación.
- No tener acceso al correo electrónico.
- Información de poco interés colocada en las carteleras.

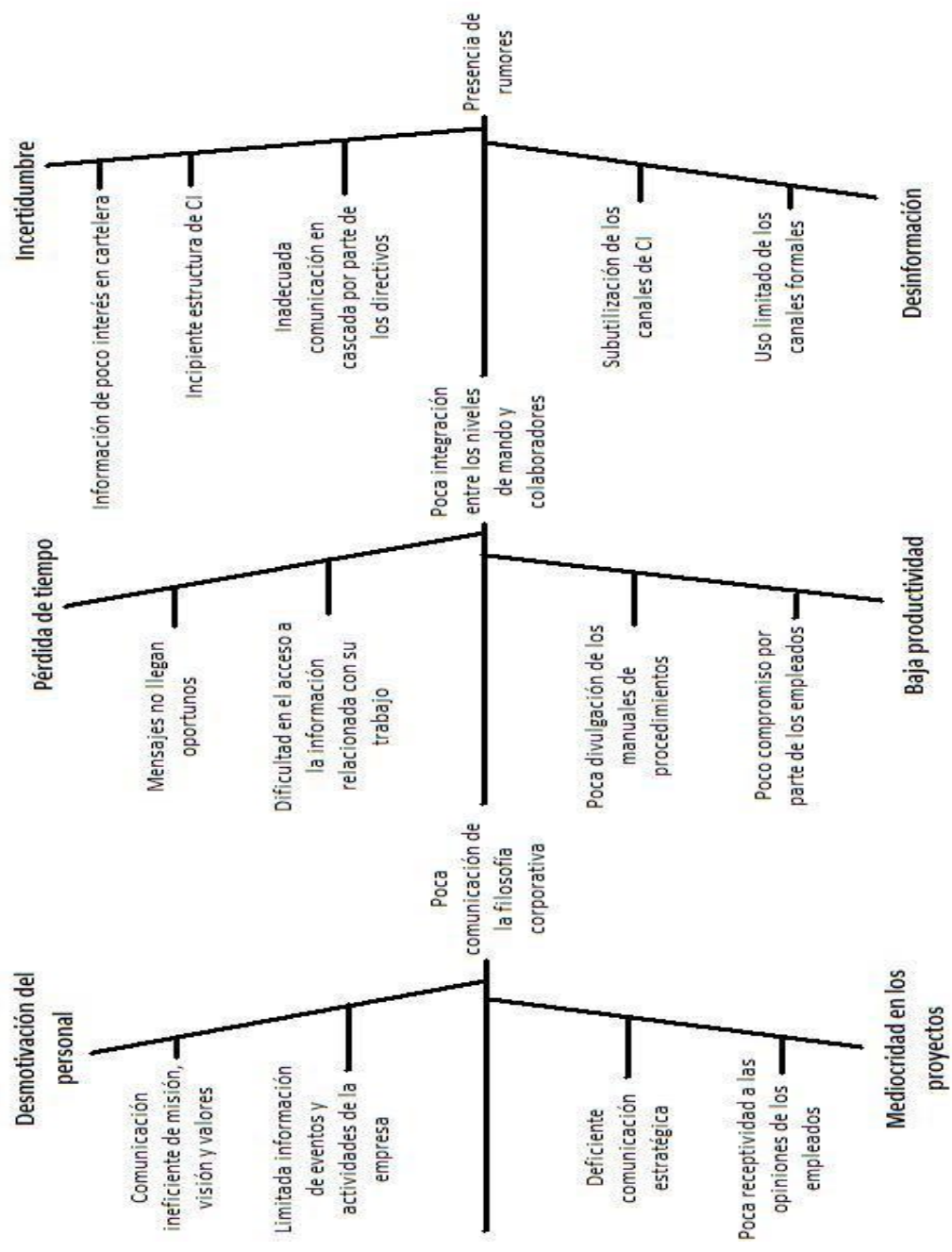
- Desconocimiento del tema de comunicación interna.
- Uso inadecuado de los memos y circulares.
- Uso limitado de los canales formales.

El análisis de los resultados del diagnóstico de comunicación realizado en la fábrica revela la presencia de tres nudos críticos que dificultan la comunicación interna, cuyo fin, gira en torno a su interés por motivar a los empleados, organizarlos y enfocarlos a que realicen sus actividades en consonancia con los objetivos de la organización.

Éstas técnicas permiten estrechar los vínculos entre los departamentos y niveles de mando, logrando una relación fuerte entre ellos, que admite retener a los empleados mejor calificados dentro de la empresa y que desarrollen sus actividades productivas en un buen clima laboral.

Los nudos críticos encontrados en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA son los siguientes y se encuentran representados en la figura 5:

1. Poca comunicación de la filosofía corporativa.
2. Poca integración entre los niveles de mando y colaboradores.
3. Presencia de rumores.



**Figura 5:** Impacto de la CI en Falimensa

**Fuente:** Propia

Los factores generadores de esta realidad determinan que, a pesar de que existen canales de comunicación interna y que son identificados claramente por los empleados de fábrica, no los utilizan, como es el caso del teléfono. La cartelera es otro medio que pocos empleados lo reconocen como medio de comunicación y otros como el correo electrónico que tienen limitación en el acceso.

Otra causa es la deficiente comunicación en cascada por parte de los directivos, que se presenta en el hecho de la desinformación de los eventos y actividades de la empresa. Los empleados no salen de los límites de sus departamentos para conocer las acciones de las otras áreas ni muestran interés por estar al tanto de cómo se acoplan todos los objetivos organizacionales. Esta desinformación causa vacíos al interior de la empresa que la comunicación informal, ésta si ágil, los va a llenar nocivamente con rumor.

Para los directivos de la empresa la comunicación interna no es reconocida como una herramienta de gestión, por lo tanto, no la tratan de forma adecuada, además no cuentan con un plan estratégico de comunicación ni con un departamento o funcionario experto encargado de la comunicación interna de la organización.

Como efecto de estos problemas la empresa mantiene un clima organizacional cuyos factores principales son la incertidumbre, la desmotivación y la ausencia del sentido de pertenencia en sus colaboradores.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## 2. La comunicación.

La comunicación es el proceso continuo a través del cual se otorga sentido a la realidad; se reciben y envían mensajes en forma permanente. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados, desde el punto de vista de la recepción.

La palabra comunicación viene del latín *communis*, significa “común”; es por esta razón que el comunicador desea establecer una comunidad de información con otro receptor.

Existen varias conceptualizaciones de la palabra comunicación; pero, básicamente, se podría decir que la comunicación es la transmisión de la información y el entendimiento de ésta y usa símbolos comunes para los involucrados.

“La comunicación es un proceso central en toda agrupación humana” (Rodríguez. 2006: 155). Sólo si el mensaje es común, tanto para el emisor como para el receptor; es decir, significan lo mismo para los dos, existe realmente comunicación.

“El hombre primitivo tenía la capacidad para captar el fenómeno de la comunicación, pero no tenía el conocimiento que le permitiera desarrollar códigos fonético complejos, los cuales ha ido ampliándose con el correr de los tiempos” (Gómez y Gómez. 2003: 12).

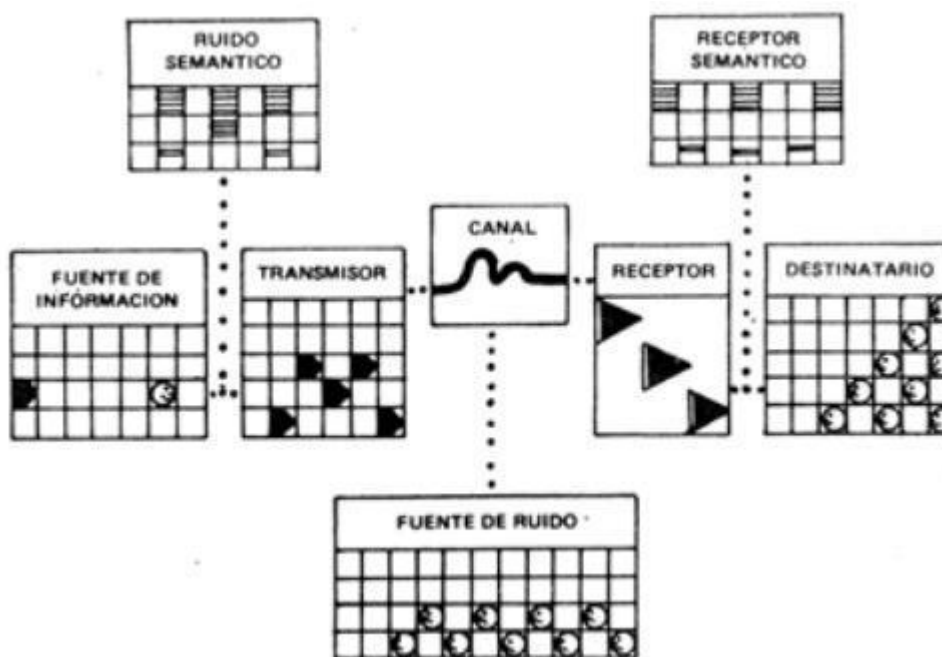
González (2009: 119) cita: “la comunicación se puede definir como un proceso, por medio de la cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta”. Esta definición coincide con la perspectiva de Aristóteles que señala: comunicación es un proceso donde se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender. Para este gran pensador, la comunicación estaba compuesta por tres elementos: emisor, mensaje y receptor.

*Hacia 1930, un grupo de científicos sociales se interesó por los estudios de la comunicación, motivo por el cual se conoce a sus integrantes como los <<Padres de la comunicación moderna>>. Ellos son: Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin, Harold Laswell y Carl Hovland. Lasswell, concretamente, introdujo dos elementos más a los tres mencionados por Aristóteles: el canal en el que se transmiten los mensajes y los efectos que éstos producen. En la década siguiente, los estudios sobre la persuasión, conducidos por el grupo Hovland en Yale, como consecuencia de los resultados de la propaganda nazi, llevaron a Raymond Nixon a modificar el modelo de Lasswell, introduciendo dos elementos más en el proceso: la intenciones y las condiciones en que se recibe el mensaje. Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial, los ingenieros Claude Shannon y Warren Weaver, diseñaron uno de los modelos contemporáneos de la comunicación electrónica más usados... En la década de los años cincuenta, Wilbur Schramm adapta el modelo anterior al sistema de comunicación humana, sustituyendo transmisor y receptor por comunicador y perceptor. De esta forma se establece que la fuente y el comunicador son una persona, que el perceptor y el destino son otra y que la señal es el lenguaje. (Gómez y Gómez. 2003: 13- 14)*

Shramm (citado en Gómez y Gómez. 2003: 13) contempla la posibilidad de que la fuente y el comunicador sean la misma persona, y que el preceptor y el destino sean la otra persona en la comunicación humana. Pero establece como condición esencial, para la percepción del mensaje, la experiencia común de comunicador y preceptor con la clave y el significado del mensaje. Si los campos de experiencia del preceptor no son los mismos que los del comunicador no se comprende el significado del mensaje. La utilización de claves no comunes produce las "interferencias semánticas", así como las interferencias atmosféricas dificultan la recepción de los mensajes electrónicos.

Como se puede apreciar, el concepto de comunicación ha experimentado frecuentes cambios e innovaciones; pero, básicamente su fundamentó en los aportes de Weaver y Shannon (citado en Gómez y Gómez. 1949: 14) y su esquema básico de la comunicación.

En el esquema de la figura 6, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente recibido por el destinatario o receptor. Este proceso sobreviene en un ambiente, en el cual se puede encontrar ruido que puede provocar que el emisor exprese de manera equivocada su mensaje; o, a su vez, que éste sea decodificado en forma distorsionada o que el canal no sea el más conveniente.



**Figura 6:** Esquema básico de la comunicación

**Fuente:** Galeano, E. Modelos de comunicación. Edit. Macchi. Argentina

Mención especial merece el ruido que es un concepto que abarca todo aquello que distorsiona e introduce el error en la comunicación. Ruido del latín rugitus, según la Real Academia Española, es un sonido articulado, por lo general desagradable, alboroto o discordia y en semiología, interferencia que afecta a un proceso de comunicación. Dada la implicación que tiene el ruido en la comunicación, se hace necesario introducir nuevos elementos como la comunicación redundante, que es fruto de aplicar de manera correcta la Gramática y sus concordancias de género y número en las oraciones.

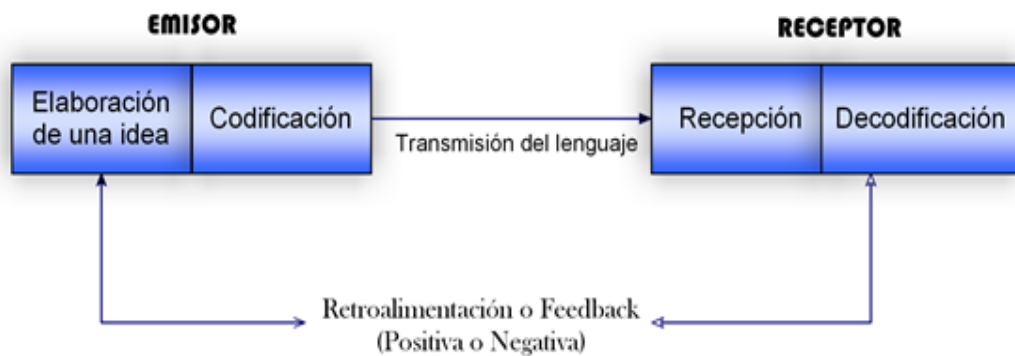
Paul Watzlawick, et al. (1985: 50) proporcionan axiomas que permiten concebir a la comunicación basada en la conducta. De ahí se desprende que toda conducta comunica. Resultando importante comprender, tanto el efecto causado por la comunicación en el receptor, así como en el emisor.



La comunicación como sistema recibe información, genera información y luego ésta vuelve a ingresar al sistema como nueva información. A este ciclo se le conoce como retroalimentación (Feedback)

Existen dos tipos de retroalimentación; la positiva y la negativa. La primera es un proceso por el cual, una cierta porción de la señal de salida de un sistema se redirige de nuevo a la entrada, misma que tiende a aumentar la señal de salida o actividad, y la segunda que tiende a reducir la señal de salida o a reducir la actividad (figura 7).

## La retroalimentación o Feedback



**Figura 7:** La Retroalimentación o Feedback

**Fuente:** Grupo 24

### Axiomas de la comunicación

A continuación se enuncia los axiomas de la comunicación detallada por Watzlawick, et al. (1985: 50).

1. La imposibilidad de no comunicar.
2. Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación.
3. La puntuación de la secuencia de hechos.
4. Comunicación digital y analógica.
5. Interacción simétrica y complementaria.

En una vista rápida al interior de las organizaciones se puede encontrar la aplicación de estos axiomas, tomando mayor relevancia los elementos relacionales que bloquean la adecuada circulación de los contenidos.

Si la relación pasa a ocupar un lugar central, necesariamente desplazará a los contenidos; pero, si la relación está deteriorada se transforma en el tema de la comunicación, de manera explícita o no. De aquí la importancia de realizar un adecuado diagnóstico de la comunicación interna, con el fin de que se convierta en una herramienta idónea en manos de gerentes o altos directivos que tienen la responsabilidad de impulsar la comunicación para que sus decisiones sean interconectadas, efectivamente, con su personal y colaboradores. Consecuentemente se podrá diagnosticar la existencia de dificultades comunicacionales en todas las ocasiones y en todas las organizaciones.

## **2.1. Definiciones.**

La comunicación ha sido definida y citada por varios autores que han logrado matizarla, cada uno de acuerdo con su perspectiva, realidad y momento en el tiempo. A continuación algunas de las definiciones más destacadas.

Para Martínez A. y Abraham Nosnik (1998: 11) “la comunicación se puede definir como un proceso, por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta”.

Alejandra Brandolini et al. (2008: 9) dicen:

*“La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad; comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. En este modelo intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje, a través de un canal, al receptor. En dicho proceso puede haber ruido o estímulo que se interponga en su transmisión así como barreras que lo dificulten, para lo que será necesario*

*utilizar puentes que faciliten la comunicación; a fin de que no sea un proceso meramente informativo, tiene que existir una reinterpretación del mensaje por parte del receptor”.*

Para Costa (1992: 23) la comunicación y la acción es comunicación, lo que le ha llevado a supeditar la comunicación aplicada (comunicología) a las ciencias de la acción (praxeología); pues, comunicar es sustancialmente actuar. De modo que se trata de un asunto de sí o no, de todo o nada, porque la comunicación que no actúa, no existe. Y la actuación que no comunica valores, es pura inercia, sin significado. Restituidas así las cosas, la asección que Costa preconiza es ésta: a partir de la dualidad intrínseca de una acción única, que es acción energética y al mismo tiempo simbólica, la comunicación es más fuerte que la acción.

Según Brandolini et al. (2009: 10) la comunicación se clasifica en:

*“La comunicación verbal es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras ya que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones pueden dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce.*

*La comunicación no verbal es la que utiliza lo corporal y gestual. Incluye a los movimientos, gestos y el manejo de objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligado a lo cultural y su utilización no es intencional o consciente, pero sí decisiva.*

*La comunicación integrada utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal”.*

De acuerdo a estos criterios será importante cotejar lo que el emisor quiso comunicar con lo que el receptor comprendió del mensaje. Por tanto, la comunicación es un proceso completo que se encarga del análisis del mensaje, las estrategias para que el mensaje sea entendido por el receptor y que llegue al público objetivo.

“La falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia”. (Brandolini y González. 2008: 11)

Estas definiciones de comunicación se pueden aplicar a las organizaciones:

“La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento” (Monzón. 1996: 28 y 109).

### **Comunicación organizacional.**

“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” (Costa. 2009: 25).

Dentro de las organizaciones existen redes relacionales que requieren de todo un proceso de comunicación que sostenga estos vínculos. Estas relaciones empresariales pueden darse tanto al exterior como al interior de la organización

### **Comunicación externa.**

La comunicación externa es aquella que se enfoca en diseñar los mensajes de acuerdo a lo que quiere transmitir a sus públicos externos, estos pueden ser, clientes, proveedores, comunidad, autoridades, etc. El objeto de la comunicación externa es generar una imagen favorable de la empresa, así como promocionar sus productos o servicios.

## **Comunicación Interna.**

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y, hacerlo eficazmente, se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. El comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora (Elizalde. 2004: 96).

Es importante para esta investigación definir la comunicación organizacional como una disciplina útil para influir en la opinión pública, tanto dentro como fuera de la organización, así como, en su entorno. Este tipo de comunicación pretende hacer que el público piense por sí mismo a fin de tomar una decisión, apoyada por la razón, la lógica y elija confiar en el anunciante antes que en su mercancía (González y Olivares. 2009 y Mercado. 2002).

### **2.2. Públicos.**

Los públicos de una organización están formados por individuos que dependen, en mayor o menor grado, de ella. Estos públicos se clasifican en internos y externos.

#### **2.2.1. Interno.**

Son los individuos que se encuentran directamente vinculados con la organización, los trabajadores y sus familiares, accionistas y los proveedores.

Estos públicos son los destinatarios de la gestión de relaciones públicas, su rol es importante en las organizaciones, tanto como partícipes del proceso de origen y

obtención de información, como también en la creación de vínculos con los públicos externos.

En este ámbito se debe considerar que este público interno también actúa fuera de la empresa como vocero.

### **2.2.2. Externo.**

Son los individuos que se encuentran fuera de la organización pero interactúan en diferentes ámbitos con la empresa. El público externo es la razón de ser de toda empresa.

### **2.3. Clasificación de la comunicación.**

La comunicación ha sido clasificada de muchas maneras, de acuerdo con las tipologías propuestas por los diferentes autores que han considerado varios componentes como: emisor, receptor, mensaje, referente, contexto, código, canal o medio, interferencia y retroalimentación.

La figura 8 (Grupo 24. 2009) pone de manifiesto la clasificación de la comunicación basada en componentes que se detallan a continuación:

#### **1. Emisor y receptor**

- Intrapersonal, cuando la comunicación es consigo mismo.
- Interpersonal, cuando la comunicación es entre dos personas.
- Grupal, cuando la comunicación es entre tres o más personas.
- Pública, cuando la comunicación es entre una persona o un grupo ante un público.

- Masiva, cuando la comunicación es entre una persona o un grupo hacia un número indeterminado de personas, a través de diversos medios.

## **2. Medio**

- Verbal, sea oral o escrita.
- No verbal, sea visual, auditiva, kinésica y artefactual.
- Electrónica, con recursos de la tecnología digital.

## **3. Mensaje**

- Por el contenido, sea idea, tema o asunto.
- Por el tratamiento o el modo de decir o nombrar las cosas.

## **4. Contexto**

- Formal, cuando está sujeta al orden, las normas y los papeles establecidos por el grupo en cierto nivel o estrato de la sociedad.
- Informal, cuando es espontánea, natural de acuerdo con los gustos y preferencias individuales.



## EMISOR Y RECEPTOR

- Intrapersonal
- Interpersonal
- Grupal
- Pública
- Masiva



## MEDIO

- Verbal
- No verbal
- Electrónica



## MENSAJE

- Por el contenido
- Por el tratamiento



## CONTEXTO:

Formal e informal

**Figura 8:** Clasificación de la comunicación basada en componentes

**Fuente:** Grupo 24



Para efectos de este estudio, se consideró la clasificación desde el punto de vista organizacional, los canales de comunicación y la dirección de la misma.

### **Comunicación formal y Comunicación informal.**

Esta clasificación (figura 9) surge de los dos canales que utiliza la organización en su cotidiano funcionamiento para comunicarse: los formales u oficiales y los informales. Gary Kreps (1995, citado en Castillo. 2009:28) asegura que, entre estos dos canales, existe una importante relación porque rara vez la comunicación formal satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, por lo que, desarrollan un rumor para recolectar la información relevante que no pueden obtener de los canales formales.



**Figura 9:** La comunicación en la empresa

**Fuente:** Grupo24

## **La comunicación formal.**

Es necesario que la comunicación formal transmita la mayor información apreciable para los distintos grupos que configuran el recurso humano de la organización, porque de ello dependerá la existencia, en mayor o menor medida, de los rumores que complementen la información.

La comunicación formal es aquella que teniendo definidos los mensajes oficiales generados por la dirección, los difunde al interior de la organización, procurando seguir los lineamientos establecidos previamente y de acuerdo a la visión empresarial. Este tipo de comunicación utiliza los canales formales, que son las herramientas administrativas para la dirección, coordinación y estructuración de las actividades organizacionales.

La realidad formal de la organización se compone de dos aspectos fundamentales, necesarios de tomar en cuenta a la hora de comunicar: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional, como su nombre lo indica, se basa exclusivamente en las funciones o tareas que se realiza al interior de la organización, todo esto, con el propósito de lograr que las acciones de la empresa se realicen de modo integral y de manera óptima.

La organización jerárquica refleja los niveles de autoridad con visión de arriba hacia abajo que tiene la empresa para realizar sus tareas de manera organizada y con un tinte formal.

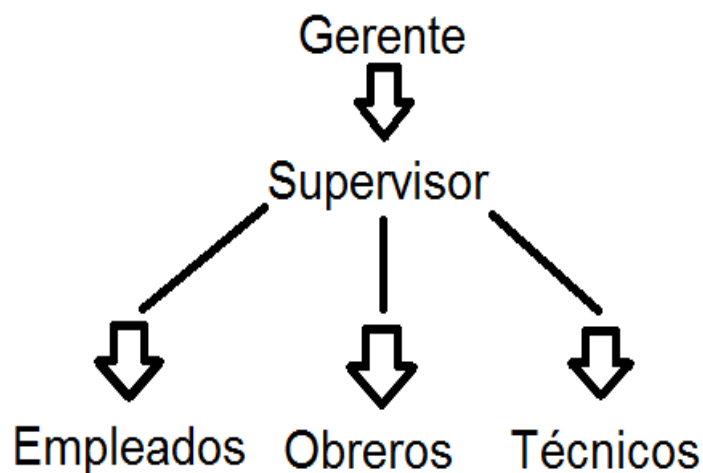
La comunicación formal presente en la organización funcional y en la jerárquica, se la grafica con las líneas horizontales y verticales del organigrama, que a la vez representan el flujo de la comunicación interna.

## El flujo de la comunicación en las organizaciones.

En la dinámica de la organización donde según Wilcox (2006) los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. La comunicación interna como un elemento importante dentro de la organización, permite crear lazos con los empleados y facilita el manejo de la información al interior de empresa; de manera descendente, cuando el directivo da a conocer las directrices para un buen desarrollo de las actividades; o ascendente, cuando los empleados tienen carta abierta para compartir sus experiencias y acciones creativas a sus directivos, desarrollando el sentido de pertenencia a la organización y finalmente encontramos a la comunicación fluyendo de manera horizontal, cuando el diálogo se presenta entre personas de iguales o similares niveles organizacionales.

**La comunicación descendente:** Este tipo de comunicación ha sido utilizado mayormente en la comunicación formal, ya que la misma, nace en la alta dirección de la empresa y baja como cascada a los niveles inferiores. Su tarea es transferir a los colaboradores las instrucciones para la realización y ejecución de las tareas y las disposiciones que servirán para la consecución de las metas organizacionales. Como toda forma de comunicación, ésta requiere de medios adecuados.

La comunicación descendente se la representa con el esquema de la figura 10.



**Figura 10:** Comunicación descendente

**Fuente:** Propia

Salvador Mercado (2002. Capítulo 6) señala los siguientes medios de comunicación con el personal de una empresa:

Manual de Bienvenida considerado uno de los medios más importantes, por tratarse del primer contacto del empleado con la empresa; esta agradable impresión formará, en el nuevo trabajador, una imagen positiva de la organización a la que se vincula y que determinará su grado de compromiso.

El contenido de este manual se ajustará a los objetivos de la organización, deberá contener información general como: una reseña histórica de la empresa, sus políticas, productos y/o servicios que oferta, etc. Además, deberá informar al nuevo empleado sobre las asignaciones para su trabajo, una orientación general y, de manera clara, las reglas y normas que deberá cumplir, así como, sus beneficios.

Boletín mural o tablero de anuncios, consiste en una vitrina, pizarra o tablero, ubicado en un lugar estratégico de la empresa, en los que se coloca, de manera temporal, boletines o informativos, anuncios y lecturas de interés para los empleados.

Anexos sobre el sueldo, consiste en una hoja que se incluye en el sobre o la impresión de mensajes en la parte externa del mismo, este medio es aceptado por lo que representa la recepción del pago y es recibido como algo agradable y necesario.

Cartas personales que vienen firmadas por un alto directivo y se las utiliza para expresar felicitaciones a un empleado por diferentes situaciones, tanto empresariales como personales.

Entrevistas personales concedidas por los directivos a los empleados que lo soliciten, a fin de establecer lazos de interés y confianza mutuos.

Folletos para comunicación específica, por ejemplo: comunicar nuevas prestaciones a las que tendrán derecho los empleados, así como sus requisitos.

Conferencias para comunicaciones especiales donde se podrá ampliar la información de los folletos.

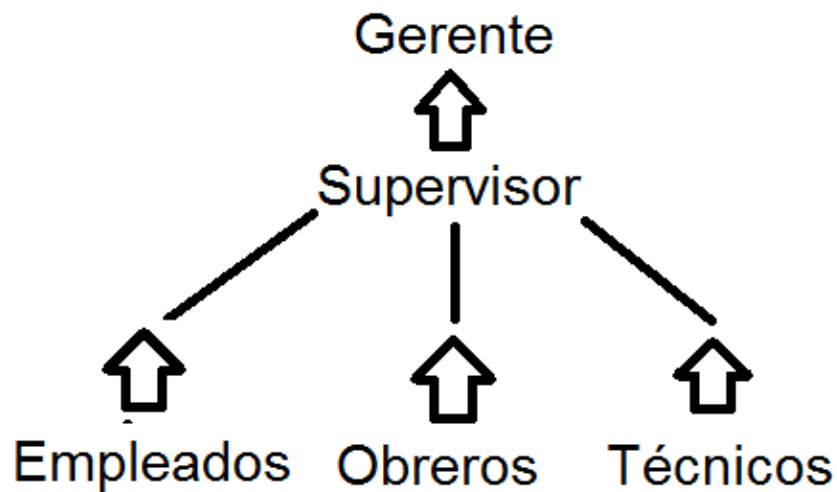
Los objetivos de la comunicación formal descendente son: fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor. La empresa al momento de alcanzar estos objetivos conseguirá que sus colaboradores conozcan los principios y metas de la organización y se identifiquen con ella, logrando la confianza de sus empleados a fin de, fortalecer los niveles jerárquicos y la comunicación.

Sin embargo, hay que considerar los problemas que pueden surgir en la puesta en marcha de este tipo de comunicación. Valido sería una buena gestión de los mensajes para que sean claros y en términos comunes para los empleados y adecuados en número, a fin de no saturar, pero que tengan toda la fuerza de transmitir fielmente las órdenes.

Además, al transmitir estos mensajes los superiores deben tomar en cuenta el tono, el cual debe ser considerado hacia sus subordinados y respetando la capacidad de asimilación y receptividad de los mismos.

**La comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación es aquella que se genera en los colaboradores y se dirige hacia arriba, a la dirección de la empresa. La comunicación ascendente se da cuando existe apertura por parte del nivel directivo y es usada estratégicamente para retroalimentación de las políticas de la organización.

El esquema de la comunicación ascendente se puede observar en la figura 11.



**Figura 11:** Comunicación ascendente

**Fuente:** Propia

Mercado (2002: Capítulo 6) dice que los medios más utilizados en este tipo de comunicación son:

Reuniones periódicas con los empleados para que expresen su sentir y sus opiniones, respecto a situaciones producidas en la organización.

Entrevistas personalizadas solicitadas por los empleados, a los cuales los altos directivos, escucharán muy atentamente.

Jornadas de despachos abiertos que eliminan la barrera de comunicación.

Círculos de calidad, donde los empleados proponen mejoras a los procesos, a los productos que se fabriquen o los servicios que se brinden.

Las notas de obligada respuesta que inducen a obtener los criterios de los colaboradores.

Teléfonos de servicios que atienden los requerimientos específicos de los empleados

Encuestas de diversa índole que pueden incluir las de satisfacción.

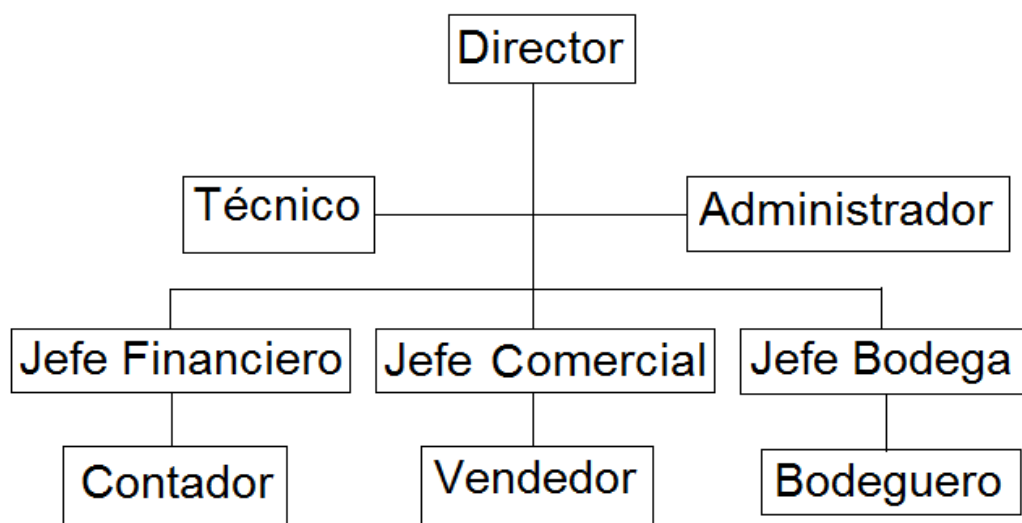
Sistemas de sugerencias como buzones, cartas al director, etc.

Este tipo de comunicación alcanza su mayor logro cuando consigue que todo el personal, o por lo menos la mayoría, sean escuchados y tomadas en cuenta sus opiniones en el quehacer de la organización.

La comunicación ascendente puede encontrar barreras que impidan su flujo normal, estas barreras tienen que ver con la poca receptividad del nivel directivo, la falta de canales de comunicación interna y la emisión de mensajes ásperos por parte de los empleados.

**La comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación fluye por las líneas horizontales del organigrama y se presenta entre los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico (figura 12). Esta comunicación permite el intercambio de información entre compañeros de los mismos departamentos, en asuntos relacionados con sus tareas dentro de la empresa.

La comunicación entre pares o compañeros es más abierta, sincera y efectiva que la que se produce con los jefes o directores. La comunicación horizontal es más frecuente en las organizaciones, seguida de la descendente y en menor intensidad se da la comunicación ascendente.



**Figura 12:** Comunicación horizontal

Fuente: Propia

Los medios más habituales en este tipo de comunicación, según Mercado (2002: Capítulo 6) son:

Reuniones de trabajo organizadas entre departamentos.

Encuentros y eventos que propicien el diálogo y contraste de opiniones.

Elaboración de informes, comunicaciones varias, cartas internas, notas recordatorias, etc.

Los objetivos que persigue esta comunicación son: proveer un espacio para el intercambio de información entre departamentos, mejorar el desarrollo de la empresa con la participación de todos sus colaboradores y sobre todo alcanzar una plena integración de su personal.

Las falencias de este tipo de comunicación se centran en el escaso interés de los implicados; el poco tiempo que tienen los miembros de cada área para tareas de comunicación; ausencia de canales, etc.

Dentro de la clasificación de la comunicación se encuentra la comunicación interna. Ésta genera vínculos entre todas las personas que conforman la organización, incluyendo a sus familias y a los accionistas. Estos nexos permiten a las organizaciones fomentar su cultura, así como crear un mejor ambiente laboral que facilite el trabajo en equipo, el reconocimiento y el logro de metas.

“La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y; por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vínculo de transmisión de información” (Cervera. 2008: 309)



Como expresa el autor en esta definición, la comunicación, no se limita únicamente a la transmisión de la información, es más valiosa por los beneficios que aporta al interior de la organización.

Cervera (2008: 309) reconoce los siguientes beneficios de la práctica de la comunicación interna:

- Explicar a los empleados qué es lo que se quiere de ellos y por qué, de tal forma que, exista un entendimiento total entre todos los miembros de la compañía.
- Mayor productividad, ya que se reducen los costes, mejora el proceso productivo y, por consiguiente, se logran mejores resultados.
- Implicar a la plantilla en los objetivos estratégicos de la empresa.
- Sustituir el rumor por la información transparente.
- Reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside exclusivamente en los niveles superiores de la empresa.

Para Robbins (1999: 284) la comunicación interna se divide en tres tipos:

1. Comunicación ascendente: fluye hacia el nivel superior de la organización, sirve para retroalimentación y los medios usados son: las entrevistas, buzón de sugerencias, correo electrónico y retroalimentación grupal.
2. Comunicación descendente: fluye a un nivel inferior de la organización, sirve para asignar metas, dar instrucciones, informar a los subordinados acerca de políticas de la organización y los medios más utilizados son: reuniones, intranet, dinámicas grupales, correo electrónico, etc.
3. Comunicación lateral: fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo y los medios son: comunicaciones verbales directas, reuniones de grupos informales, retroalimentación grupal y correo electrónico.

Fábrica de Alimentos S.A., Falimensa cuenta con varias herramientas de comunicación interna que le facilita el manejo de la información al interior de la organización. En esta investigación se ha podido determinar varios medios, entre ellos están:

- Teléfono

Referirse hoy en día al teléfono es hablar de un equipo que se ha convertido en un medio tecnológico de fácil acceso para la población a nivel mundial. Por lo tanto es uno de los medios más usados en comunicación al interior de las organizaciones.

El personal de la fábrica es parte de este segmento, que ha hecho del teléfono un elemento de comunicación habitual en su vida diaria, esto incluye, su uso dentro de las instalaciones de la empresa y en relación con sus compañeros y jefes inmediatos.

- Memorando

El memorando es un medio de comunicación informal interna entre una empresa y diferentes áreas y departamentos. Se utiliza para informar de manera ágil, las disposiciones u órdenes relacionadas con las actividades laborales. El memo sirve para dar a conocer o recordar normas de la organización y para informar sobre sesiones de trabajo o reuniones del personal.

Generalmente son usados por los directores o jefes de departamento para dirigirse a sus colaboradores, el formato es sencillo de tono informal y no requiere firma de quién lo emite.

- Cara a cara

La comunicación cara a cara es básica y se la encuentra en toda empresa, ésta permite crear relaciones saludables dentro de la organización entre jefes o compañeros. Esta comunicación en todo su contexto mejora la percepción de la otra persona porque

transparentan las intenciones del interlocutor; que en otro medio no se las puede detectar a simple vista.

- Reuniones

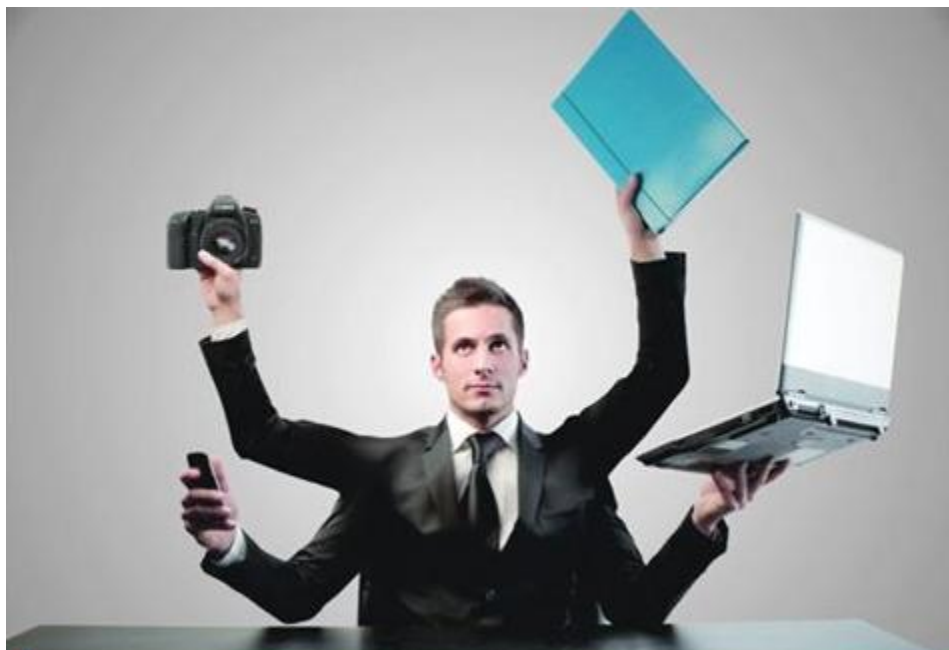
Las reuniones de comunicación con los empleados ofrecen una excelente tribuna para dar a conocer las novedades y cambios al personal de la organización, también permite a los empleados expresar sus preocupaciones, ideas y sugerencias.

La reunión se utiliza como una oportunidad para el intercambio de información, para la generación de ideas y nuevas propuestas que nacen de la experiencia de los empleados en sus áreas de trabajo. La reunión permite a los jefes detectar los problemas que se generan al interior de la organización en relación al desempeño, la disciplina, la motivación y los avances en las tareas de los empleados.

## **2.4 El DirCom en la organización**

La figura de un Director de Comunicación tuvo sus orígenes a mediados de los años 90; sus funciones atribuidas eran las de coordinación con los medios y la gestión de los mensajes que la organización quería transmitir a sus públicos. Esta concepción surgió por cuanto las comunicaciones eran consideradas como una función exclusiva de los medios de comunicación. Sin embargo, su posicionamiento fue en el nivel más alto de la dirección de las organizaciones y se lo estereotipó, según Joan Costa, como un “director de orquesta” (figura 13).

Lo que se esperaba del nuevo Director era que desplegara todo su arte, al conducir a la comunicación por el camino de la estrategia, como profesional de la comunicación debe definir la política comunicativa, formular un plan de comunicación determinado por los objetivos de la organización y asumir la responsabilidad de la imagen corporativa. Todas estas acciones sostenidas por la alta dirección y con la dotación de recursos financieros necesarios.



**Figura 13:** DirCom

**Fuente:** Revista DirCom-Perú, [www.revistadircom.com/dircom-en-latinoamerica/peru.html](http://www.revistadircom.com/dircom-en-latinoamerica/peru.html).

Costa (2009: 17) se refiere al director de comunicación como estratega y gestor de las comunicaciones, se afianza más y más como la nueva figura en alza.

El DirCom no es sólo comunicador, es el portavoz corporativo, por lo que es indispensable desarrolle un buen manejo de las relaciones con los diferentes públicos que se encuentran en y alrededor de la organización.

El DirCom debe ser una persona de carácter abierto y curioso, con ese olfato particular que guía y ayuda en la toma de decisiones, buena disposición para comunicar y relacionarse y de personalidad rigurosa y creativa (Costa: 2009).

La segunda característica del DirCom es su visión holística que aporta a la organización, la conciencia de sí misma como un todo, relevando la idea mediática de la comunicación. El DirCom se ocupará de todo, en función de sus partes y los intereses de la organización.

Finalmente el DirCom asumirá diversidad de funciones y responsabilidades dentro de la organización; él se dedicará a definir la política y las estrategias de comunicación, trabajará directamente con la alta gerencia en lo relacionado a la Imagen y Cultura organizacional, formará parte del staff de planificación, de Responsabilidad Social y Gestión de Crisis. Dentro de sus funciones estará la de consultor interno de comunicación de los diferentes departamentos de la organización. Estará muy cercano a la Dirección de Recursos Humanos.

Con todo este antecedente, el DirCom es considerado como uno de los recursos estratégicos de las organizaciones que lleva a la conquista del éxito empresarial u organizacional.

Fábrica de Alimentos S.A, FALIMENSA es una empresa que no cuenta al momento con la figura de DirCom, estas funciones las asume la persona responsable de Recursos Humanos.

### **CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **3. Diagnóstico del sistema de comunicación interna.**

La importancia de realizar un diagnóstico del sistema de comunicación interna de la Fábrica de Alimentos S.A., Falimensa radica en que al conocer exactamente cuál es la condición o problema que está afectando el funcionamiento de la organización, se puede proceder a diseñar un plan de comunicación interna adecuado que resuelva, en forma apropiada, los problemas.

#### **Objetivos del diagnóstico**

- El diagnóstico posibilita detectar las necesidades específicas de comunicación interna que presenta la empresa, como ejemplo podría citarse los mensajes que son prioritarios de transmitir, la urgencia y la oportunidad de los mismos.
- Indaga la opinión de los públicos internos acerca de ella, como también sondea las expectativas que tienen los empleados en cuanto a la organización.
- Sirve de apoyo a la gestión de la compañía, para comunicar sus objetivos y conocer y valorar las opiniones de sus colaboradores.

Alejandra Brandolini junto con Martín González (2008: 25) explican que el diagnóstico de las comunicaciones internas parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Así mismo, permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de las comunicaciones.

Los planes de comunicación se inician con un diagnóstico de la gestión de la comunicación. En esta acción preliminar se analizan los flujos de comunicación, se determinan los puntos débiles y se identifica en qué etapa se producen los nudos críticos. Además permite conocer cuáles son las expectativas de los empleados. Con toda esta información el diagnóstico permitirá definir el escenario futuro, que en comunicación, sería anhelado para la empresa.

Para iniciar el diagnóstico de comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa, se obtuvo de los directivos, todo el apoyo y la apertura para realizar algunas actividades de observación y para proceder a encuestar a su personal.

Con la información recabada del área de recursos humanos se pudo determinar algunas características de la empresa, las mismas que se han utilizado como un diagnóstico preliminar y plasmado en el siguiente cuadro.

### **3.1 Recolección de la información.**

Para realizar la investigación en el tema “Diagnóstico de la comunicación interna en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA” se utilizaron las herramientas de observación, la encuesta y la entrevista al personal de la empresa.

Se realizaron encuestas desde una perspectiva cuantitativa y una cualitativa para determinar tanto el contexto de la investigación, así como, la percepción del público interno en cuanto a la comunicación dentro de la organización.

Para alcanzar el propósito de este trabajo, se utilizó la investigación cualitativa por ser un proceso abierto al azar, que en su aparente debilidad radica su mayor fortaleza, puede realizarse apreciaciones en diferentes ámbitos, tiempos y lugares, lo que se puede hacer en estudios que se estandarizan, aquí lo podemos agregar como un plus de información.

Las encuestas fueron realizadas a los empleados que ocupan cargos de mando y a sus colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas de la organización y que están a cargo de la producción y distribución de los productos.

El alcance de la investigación está en el ámbito exploratorio y descriptivo. La investigación preliminar exploró la situación de las variables: Organización, diagnóstico



de comunicación interna, medios y estrategias comunicacionales. El alcance descriptivo se lo fundamentó en la relación entre las variables y su descripción.

A partir de esta información y de los resultados obtenidos se realizará la propuesta de mejora a la comunicación interna de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA.

El procedimiento de muestreo utilizado en esta investigación no se enmarca en la tipología muestral clásica de los estudios cuantitativos, pues aborda subjetividades de la organización y de su personal, lo que obligó a la realización de una investigación sumergida en la problemática y trabajada desde el campo.

La muestra estadística de este trabajo ha sido extraída de la red de relaciones establecidas con el personal en la cotidianidad del trabajo de campo para luego interrogarlo a través de una encuesta, a fin de no menoscabar el contexto referencial de la comunicación.

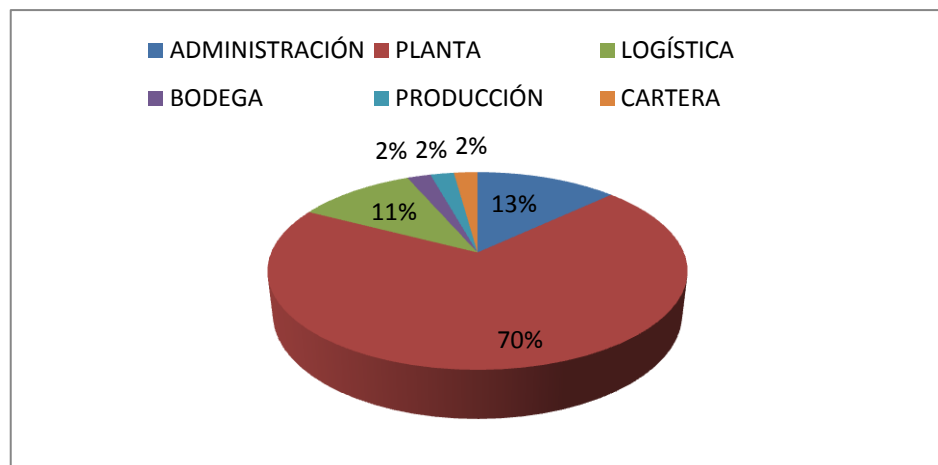
Al seleccionar una muestra de 46 empleados encuestados, se intentó la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro sociales dentro de la empresa, más no a la reproducción en cantidad y extensión de ciertas características poblacionales.

Casetti (1999) dice que el grado de coherencia de los esquemas interpretativos derivados de las conversaciones, se adopta como indicador de la validez de los resultados de un conjunto de conversaciones (...) en este tipo de investigación el carácter emblemático y la coherencia interna de los datos parecen más importantes que la representatividad numérica y la probabilidad de la muestra.

### 3.2 Análisis e interpretación de datos.

El presente análisis corresponde a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la fábrica.

- **Área**



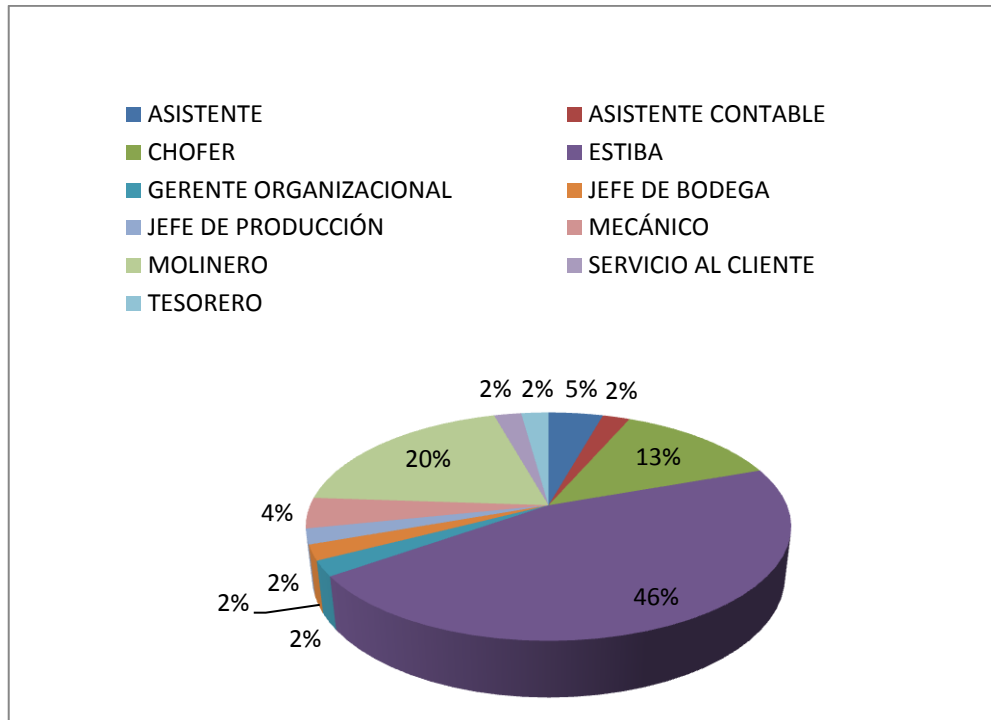
**Gráfico 2:** Área de trabajo

**Fuente:** Propia

Cómo se aprecia en el gráfico 2, según la estructura de la empresa, en el área de planta que comprende: molienda, envasado, control de calidad, bodegas auxiliares y bodega de cobertura, es donde se encuentra el mayor número de empleados, seguido de las áreas de administración y logística; y por último se encuentran las áreas de secretaria de bodega, producción y cartera que cuentan con un solo empleado como responsable de dicha área.

- **Cargo**

Este gráfico refleja la distribución acorde al cargo que mantienen los empleados. La mayoría es Estiba (o estibadores) y Molinero, esto se debe, a que es una empresa con actividades de producción y distribución.

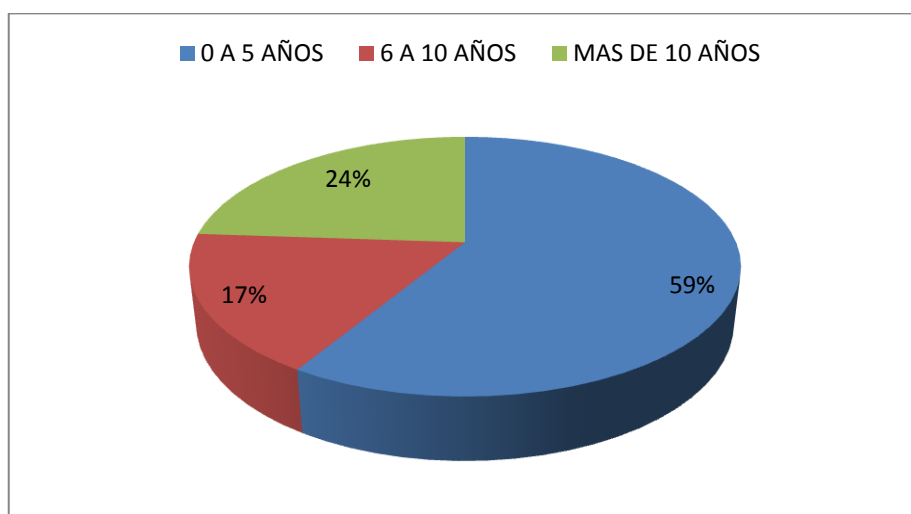


**Gráfico 3:** Cargos

Fuente: Propia

- **Tiempo de vinculación**

El gráfico 4 refleja que más del 50% de empleados laboran menos de 5 años, lo que constituye un alto porcentaje de su personal que ha ido renovándose en el último quinquenio, considerando que la empresa tiene 25 años de constituida.

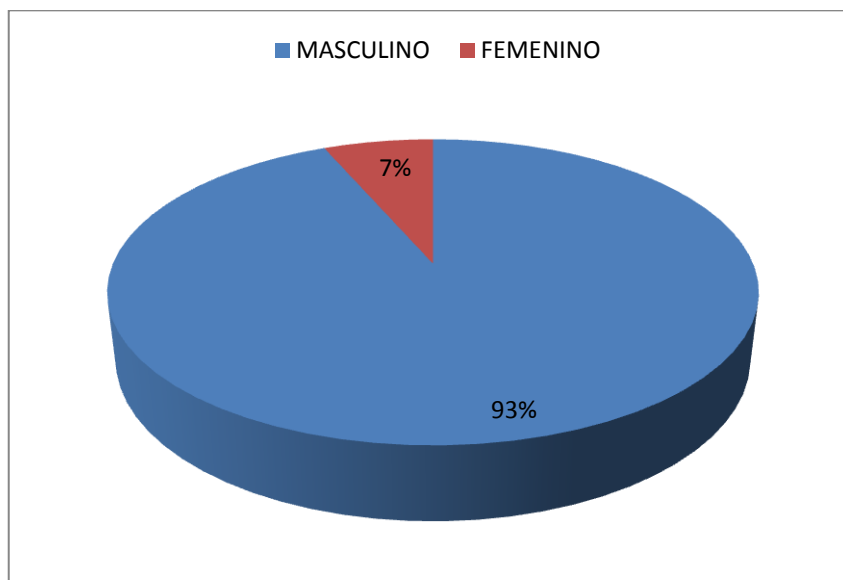


**Gráfico 4:** Tiempo de vinculación

Fuente: Propia

En segundo lugar el 24% de empleados tiene un tiempo de vinculación mayor a 10 años y finalmente está el 17% que se encuentra en el rango de 6 a 10 años.

- **Género**



**Gráfico 5:** Género

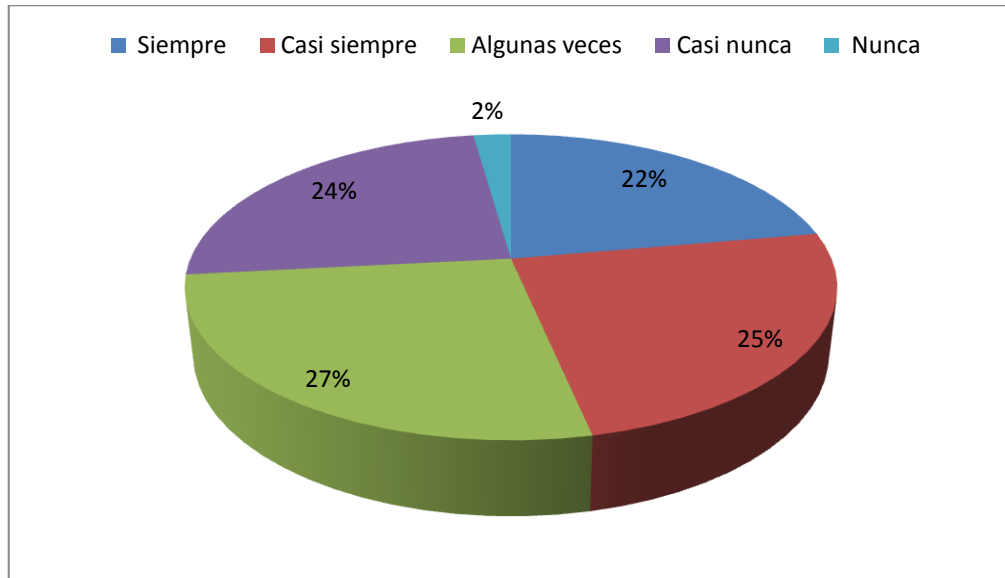
Fuente: Propia

Como se puede observar en el gráfico 5 existe más personal masculino 93% trabajando en la fábrica, frente a un 7% de personal femenino. Esto se debe a tipo de trabajo que deben realizar.

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

El 22% de la muestra revela que siempre identifica quién le envía los mensajes, el 25% casi siempre y el 27% de los empleados algunas veces identifica claramente quién remite los mensajes, el resto de empleados no logra identificar de manera clara de quién recibe los mensajes de comunicación interna, siendo un problema identificado en algunas empresas y que su falta de conocimiento puede ocasionar graves conflictos de desinformación.

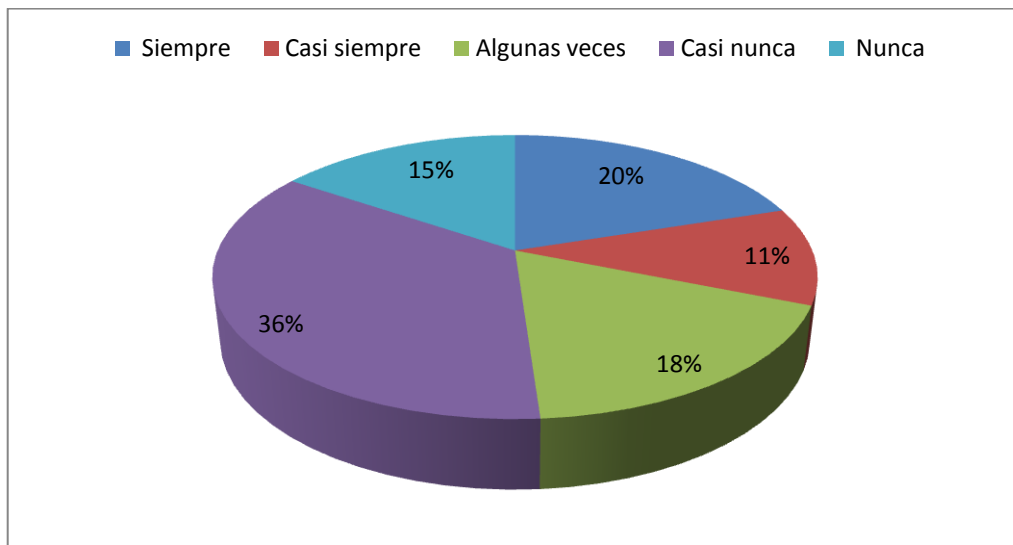
En el caso de la Fábrica de Alimentos S.A., FALIMENSA el grupo que no identifica claramente es aquel que solo cumple órdenes de trabajo sin identificar la persona que genera el mensaje.



**Gráfico 6:** ¿Quién envía el mensaje?

Fuente: Propia

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



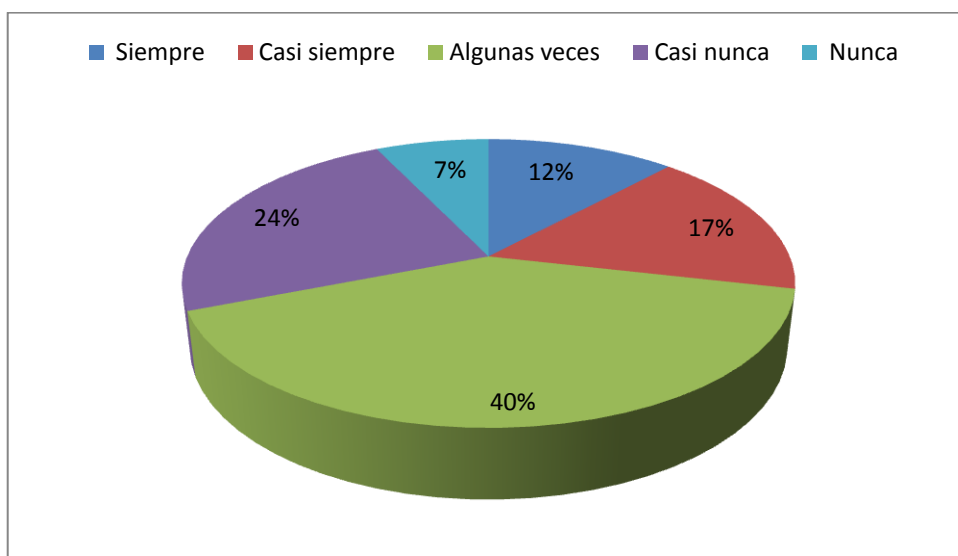
**Gráfico 7:** Sobre eventos y actividades

Fuente: Propia

El 36% de empleados indica que casi nunca recibe información sobre los eventos y actividades que desarrolla la fábrica, sumado al 15% que nunca recibe esta información, representan la mayoría de los empleados que se encuentran desinformados de las actividades de la empresa, por lo que es urgente diseñar una estrategia de comunicación interna para integrar a este grupo de empleados no solo a la información, sino también a las actividades y eventos empresariales.

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

El 40% de empleados mencionan que tienen acceso algunas veces a la información sobre detalles de su trabajo, el 24% casi nunca, únicamente el 29% manifiesta que siempre o casi siempre tienen accesos a la información relacionada con su trabajo.

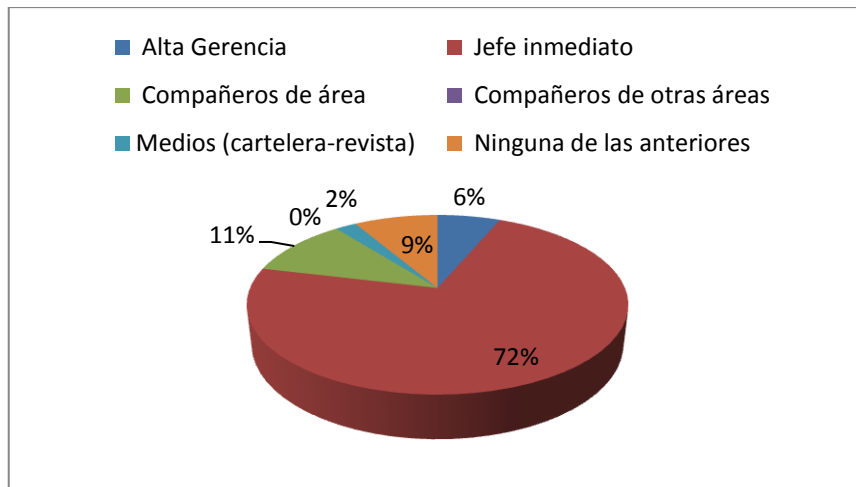


**Gráfico 8:** Acceso a información

**Fuente:** Propia

Es importante tomar en cuenta estos datos ya que la mayor parte de empleados no tiene acceso a la información relacionado a los tópicos de su trabajo, dificultando su tarea diaria que va en perjuicio de la producción de la empresa.

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



**Gráfico 9:** De quién recibe la información

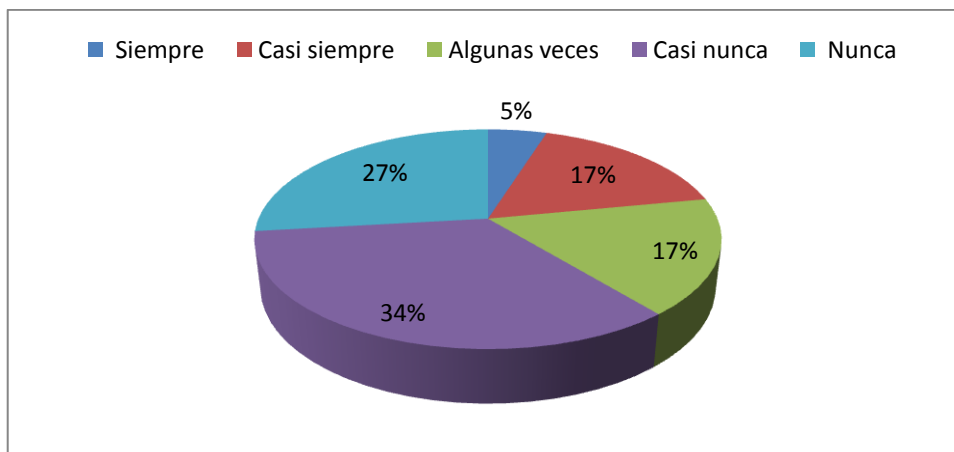
**Fuente:** Propia

El 72% de los empleados reciben información relacionada con su trabajo directamente de su jefe inmediato, lo que refleja la buena relación Jefe/Empleado. Sin embargo, se debe mejorar en el canal que permita informar a los empleados sobre todos los asuntos de su labor cotidiana para obtener un trabajo eficiente por parte de ellos.

El ambiente de trabajo acompañado de otros factores, especialmente los que tienen que ver con los tipos de relaciones creados entre jefes y empleados o colaboradores, puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de la comunicación dentro de la organización.

#### 5. ¿Falimensa posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica?

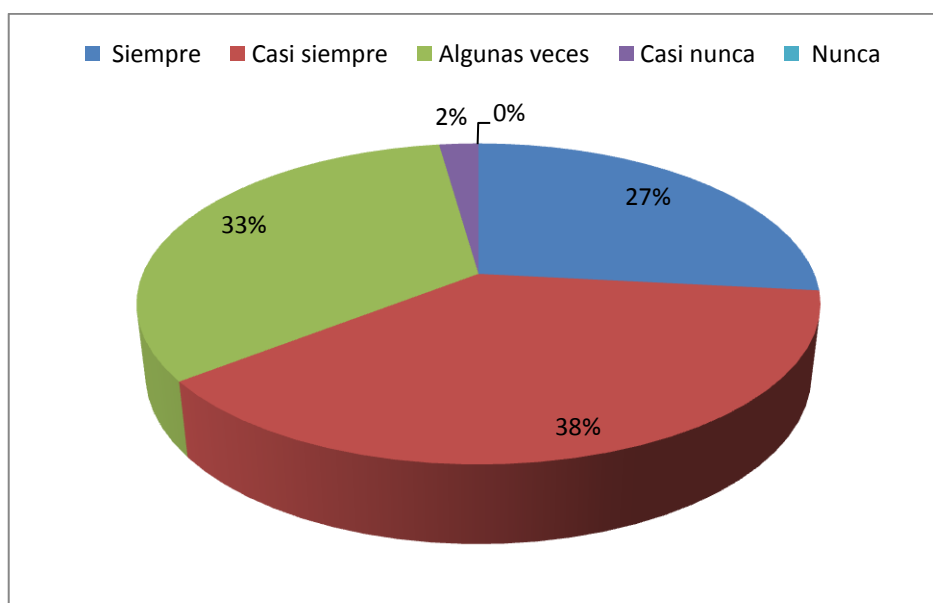
El gráfico 10 representa la percepción del 34% de los empleados que casi nunca identifican una estructura de comunicación interna en la empresa y el 27% dice que nunca identifica esta estructura. Por lo que se puede decir que la comunicación en la fábrica es reactiva y obedece a las necesidades de la empresa no así a una estructura definida.



**Gráfico 10:** Estructura de Comunicación Interna

Fuente: Propia

## 6. ¿Son claros los mensajes que recibe?



**Gráfico 11:** Claridad de los mensajes

Fuente: Propia

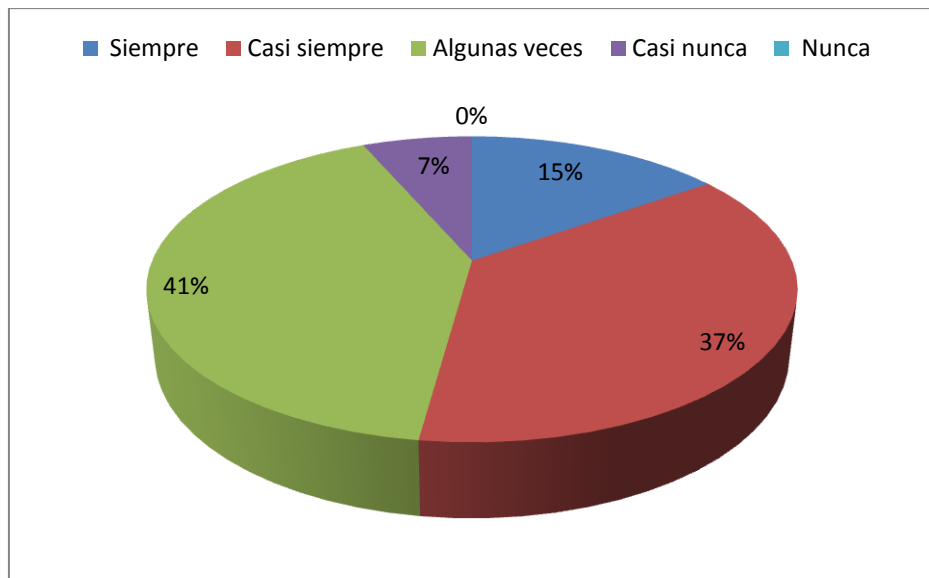
El 38% de los colaboradores manifiestan que casi siempre reciben claramente los mensajes, así como un 33% indica que a veces recibe mensajes claros y el 27% corresponde a la opción de siempre. Al existir una buena relación jefe/empleador la mayoría de empleados de la fábrica considera que son nítidos los mensajes que recibe.



Esto es una fortaleza para la empresa ya que sus empleados saben exactamente lo que deben hacer.

En las organizaciones por lo general se encuentra que la interpretación de las palabras dada por el receptor varía considerablemente del significado que el emisor quiso transmitir. Encontrándose en esta situación deformación de los mensajes y por ende, fallas en el desarrollo de las actividades laborales de los empleados.

### 7. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?



**Gráfico 12:** Oportunidad de los mensajes

**Fuente:** Propia

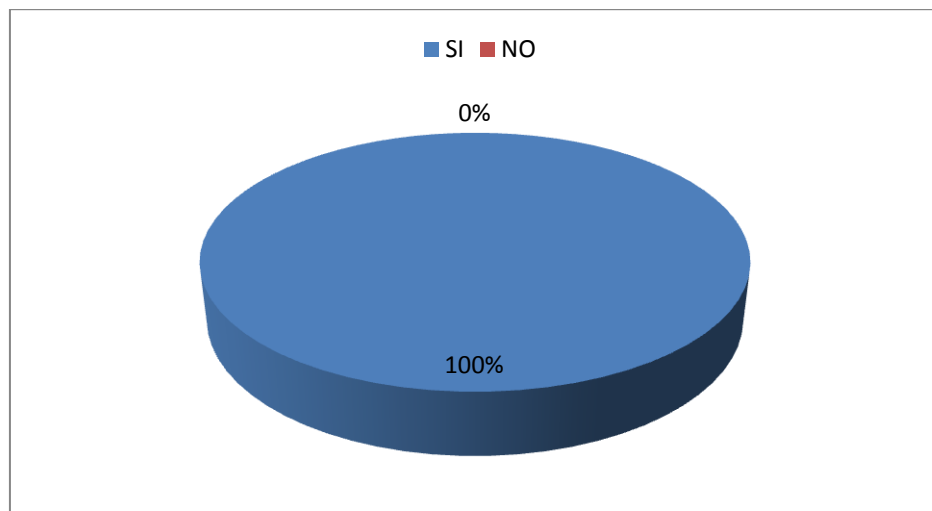
Los trabajadores consideran en su mayoría que los mensajes que reciben son algunas veces (41%) y casi siempre (37%) oportunos en contraste con el 22 % que indica que casi nunca y nunca son oportunos.

Accenture (2005) manifiesta que las organizaciones que no comunican a tiempo, suelen pagar un alto precio en forma de rumores que pueden enrarecer el clima laboral y provocar la pérdida de confianza en los canales formales.

La estrategia a utilizar en la fábrica será incorporar a todos los empleados a las nuevas políticas de comunicación interna usando para este cometido, canales formales efectivos de comunicación.

#### 8. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee Falimensa?

En el gráfico 13 encontramos que el ciento por ciento de los empleados manifiesta conocer los medios de comunicación interna que tiene la organización.



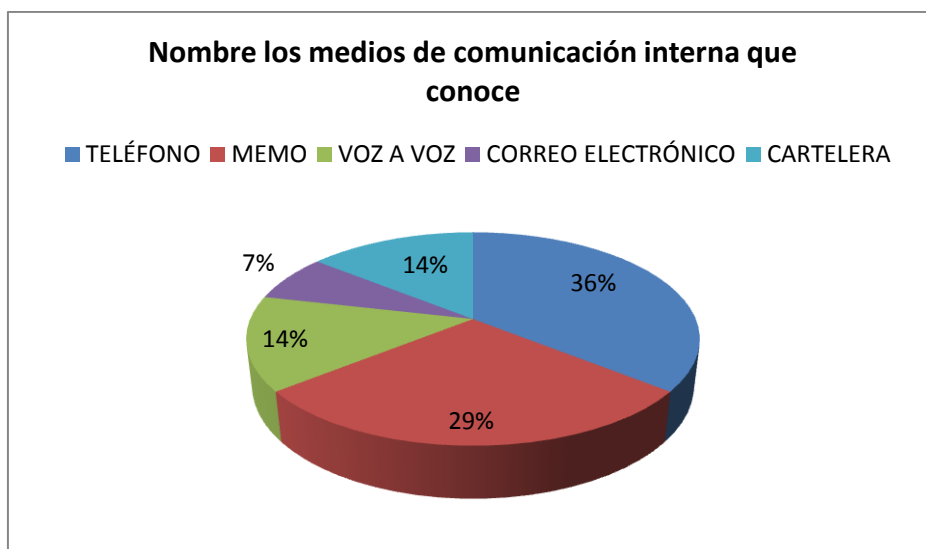
**Gráfico 13:** Conocimiento de Medios de CI

**Fuente:** Propia

Es valioso para la empresa saber que sus empleados conocen claramente los medios de comunicación que posee, siendo importante potencializar su uso con estrategias de comunicación interna debidamente estructuradas.

En la actualidad el uso de la intranet dentro de las organizaciones se ha masificado por los avances tecnológicos. El correo electrónico empresarial muchas veces reemplaza el uso del teléfono y el memorando por la rapidez con la que puede llegar a todos los empleados de la organización, lo que permite ahorrar tiempo y recursos.

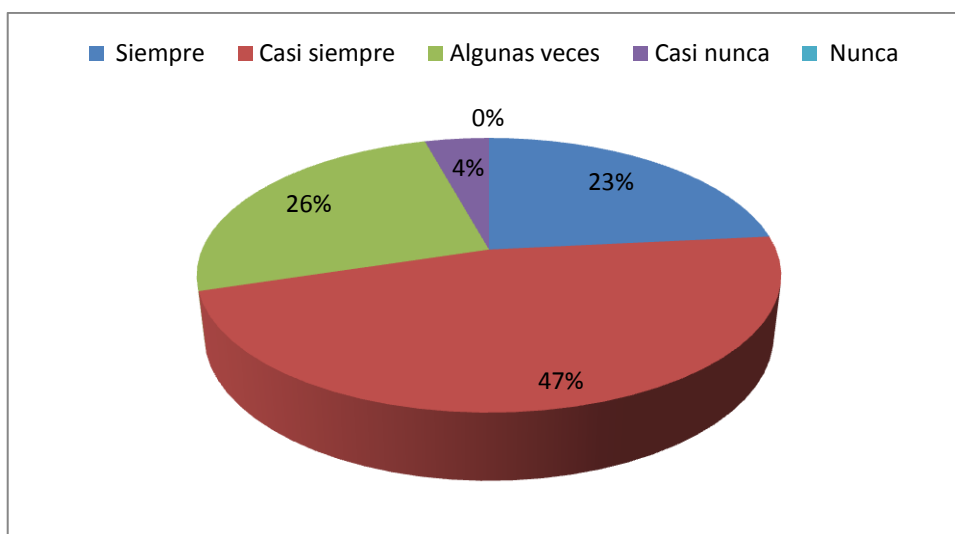
En contraste con lo dicho, el gráfico 14 expone los medios de comunicación interna que los empleados de la fábrica identifican, siendo el teléfono y el memorando los más conocidos con un 36% y 29% respectivamente. Únicamente el 7% hace referencia al correo electrónico.



**Gráfico 14:** Medios

Fuente: Propia

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

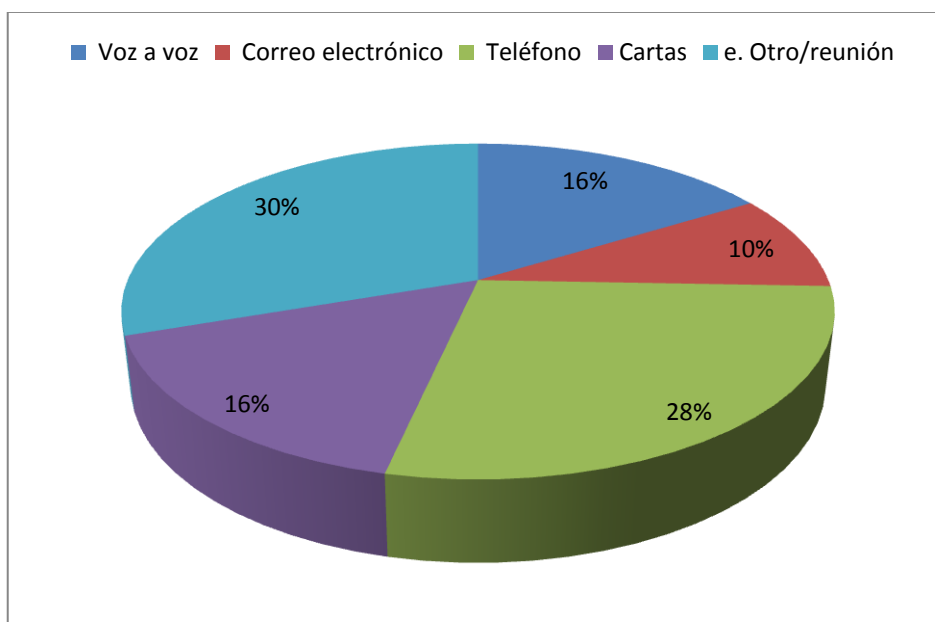


**Gráfico 15:** Facilidad de contactarse

Fuente: Propia

El 70% de empleados expresa que siempre o casi siempre tiene facilidad de contactarse con los demás empleados de su departamento de trabajo, debido a la cercanía de unos con otros en el ambiente laboral. Esto permitirá a los empleados acceder con prontitud a consultas sobre temas relacionados con el desempeño de sus labores de manera ágil y oportuna, solventando así las dificultades que muchas veces se presentan a la hora de realizar una tarea.

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

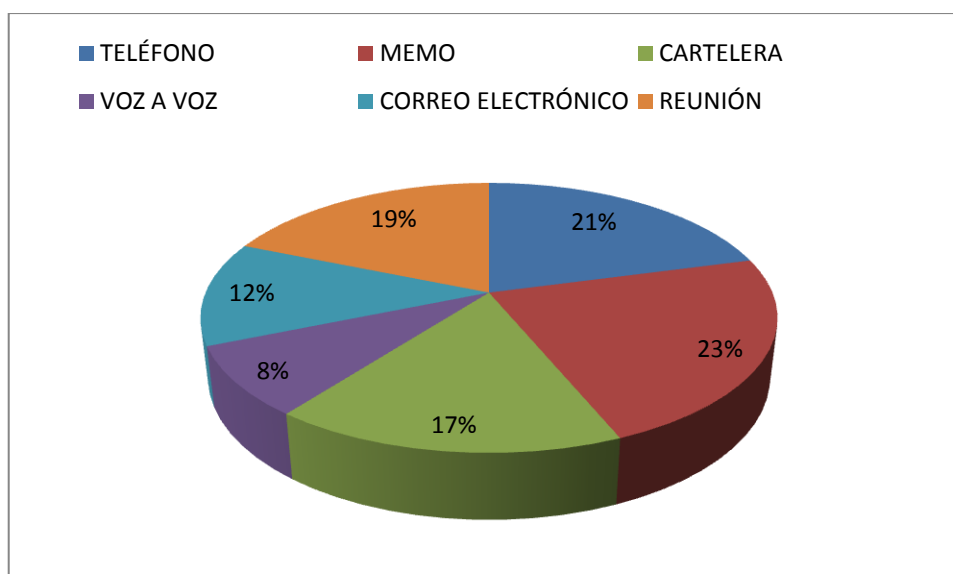


**Gráfico 16:** Preferencia del medio

**Fuente:** Propia

El 30% del personal de la empresa prefiere las reuniones como medio de comunicación para enviar información a sus compañeros de trabajo, seguido del teléfono en un 28%, las cartas y voz a voz corresponden a un 16% cada una, dejando solo al 10% de empleados con su preferencia en el correo electrónico. Esto se debe a que solo un porcentaje bajo de empleados tiene acceso al correo electrónico como se manifestó en el gráfico 14.

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



**Gráfico 17:** Medio más eficaz

**Fuente:** Propia

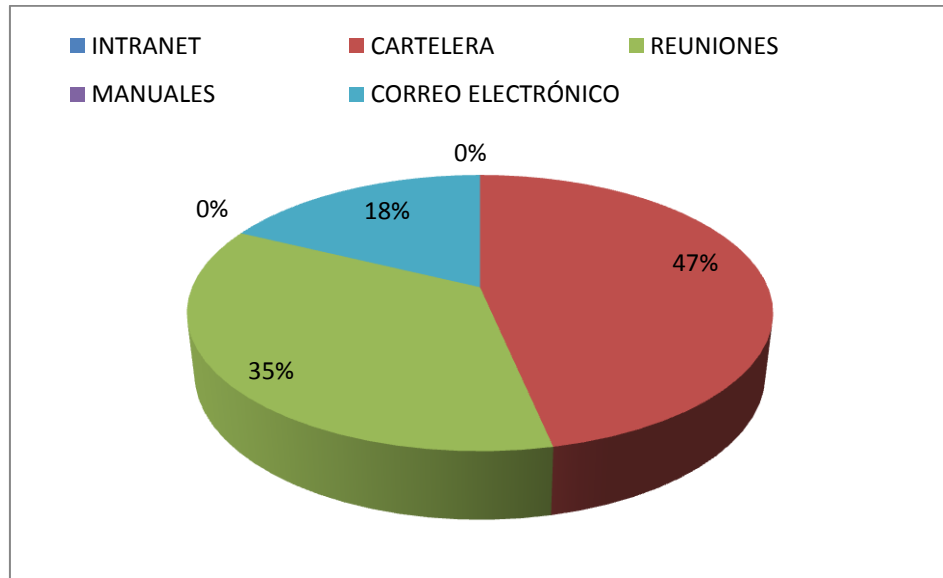
El memorando es considerado el medio más eficaz para recibir información por parte de los empleados con un 23%; seguido del teléfono en un 21%, la reunión con 19%, la cartelera con 17%, y en menor porcentaje están el correo electrónico y voz a voz.

La preferencia en los medios tradicionales es por su uso frecuente dentro de la empresa, por lo que los medios modernos se presentan como una alternativa para ser considerada por la alta gerencia, a fin de que la desconfianza, que hay en los mismos por parte de los empleados, sea transformada en confianza.

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

La cartelera es el medio que ha sido utilizado al menos una vez por los empleados con el mayor porcentaje (47%), seguido de las reuniones con 35% y el correo electrónico con 18%; en contraste con los manuales y el intranet que no han sido utilizados ni una

sola vez por los empleados. Esto ratifica el análisis del gráfico 16 que indica la tendencia de los empleados por usar los medios tradicionales.



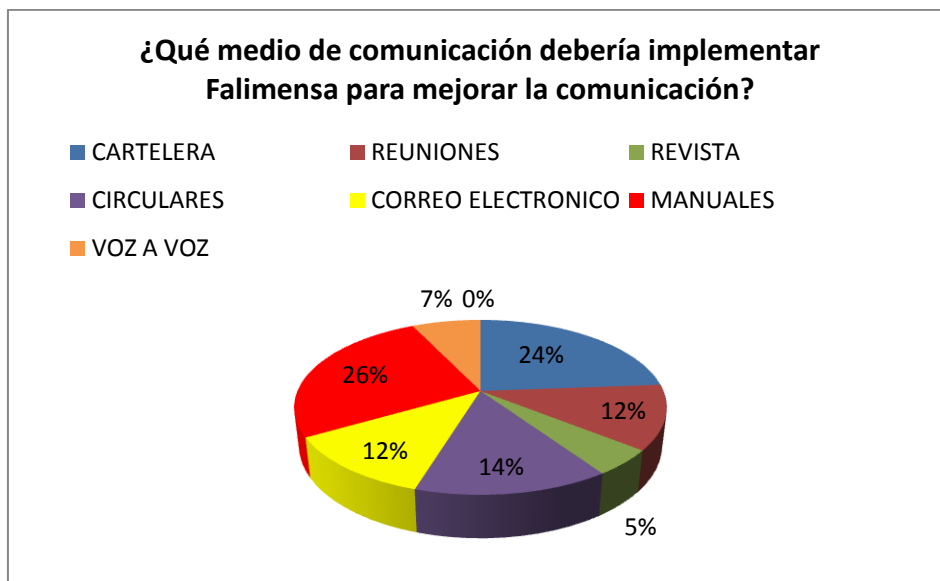
**Gráfico 18:** Medios usados

Fuente: Propia

### 13. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Falimensa para mejorar la comunicación interna?

Los medios de comunicación que la empresa debería implementar para mejorar la comunicación interna, de acuerdo a sus empleados en orden de porcentajes son: manuales, cartelera, circulares, correo electrónico y reuniones, voz a voz y revista.

Los medios más adecuados para implementar en la Fábrica de Alimentos S.A., FALIMENSA son los manuales que constituyen una guía práctica utilizada como herramienta de soporte para la comunicación porque contiene información ordenada y sistemática de los objetivos, normas y políticas de la empresa. La cartelera como segunda opción es una ayuda visual que permitirá llegar efectivamente a los empleados.

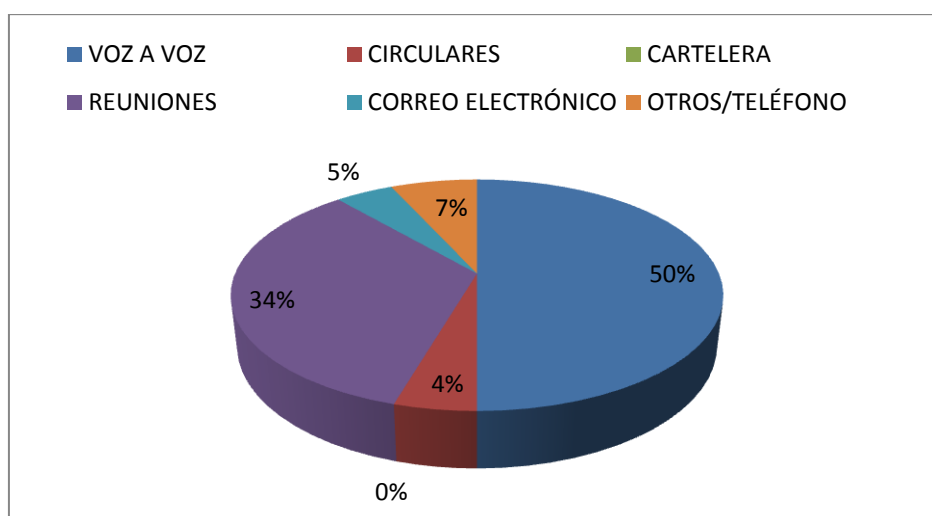


**Gráfico 19:** Medio a implementar

Fuente: Propia

#### 14. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

El 50% de los empleados se enteran de las actividades de la empresa a través del medio oral voz a voz y el 34% conoce de estas actividades en las reuniones que tienen con los jefes inmediatos, el 7% lo hace a través del teléfono seguido del 5% que recibe esta información por correo electrónico y finalmente hay un 4% de empleados que es informado vía circulares.

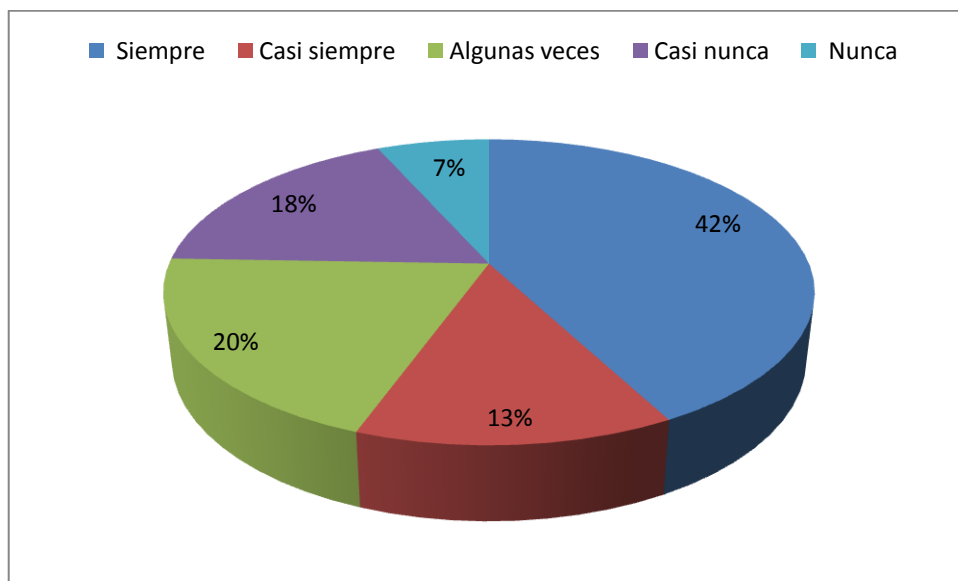


**Gráfico 20:** Medios que difunden actividades

Fuente: Propia

Según estos porcentajes los empleados coinciden mayormente que los directivos de la empresa usan como canales informativos preferentes la comunicación oral a través del jefe inmediato o del grupo de compañeros.

### 15. ¿Falimensa da a conocer los valores de la organización?



**Gráfico 21:** Valores de la organización

**Fuente:** Propia

En el gráfico 21 se observa que el 42% manifiesta que la empresa siempre da a conocer sus valores como organización, sumado al 13% que indica que casi siempre y al 20% que dice que algunas veces lo hace la empresa; tenemos como resultado que, para la mayoría, la empresa si da a conocer sus valores, sin embargo, hay que considerar al 25% restante que percibe que la organización nunca o casi nunca da a conocer sus valores.

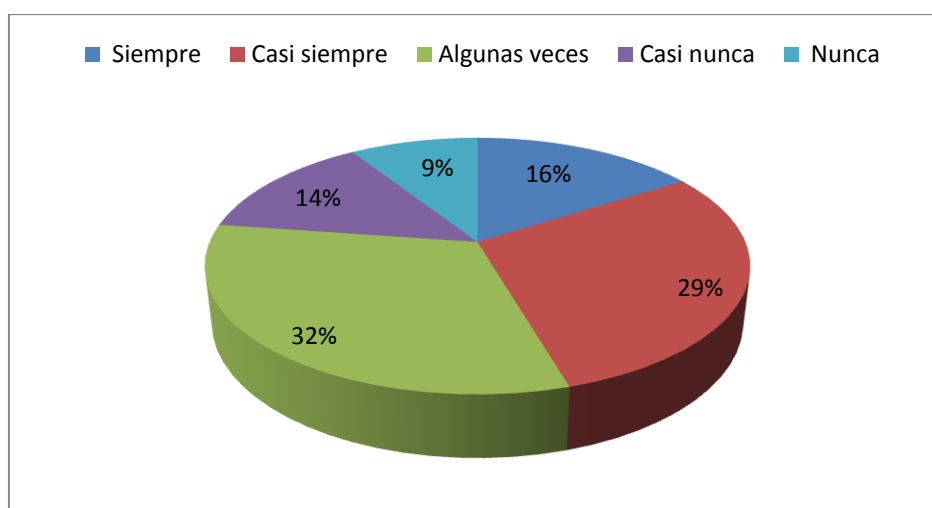
La mayoría de las empresas, definen su misión, visión y valores con cierta facilidad, también de manera rápida se dan a conocer a sus públicos externos, pero les resulta más difícil hacerlo con su propio público interno por cuanto, debe existir coherencia en lo que definieron con sus propias acciones en el día a día de la organización.



## 16. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Falimensa?

El 32% de la muestra indica que algunas veces conoce el manual de normas y procedimientos, el 29% informa que casi siempre, el 16% dice que siempre conoce el manual de normas, el 23% manifiesta que nunca o casi nunca conoce el manual de normas y procedimientos de la empresa.

Siempre, será importante para toda organización dar a conocer a sus colaboradores el manual de normas y procedimiento; éstos tienden a unificar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la empresa, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la misma.



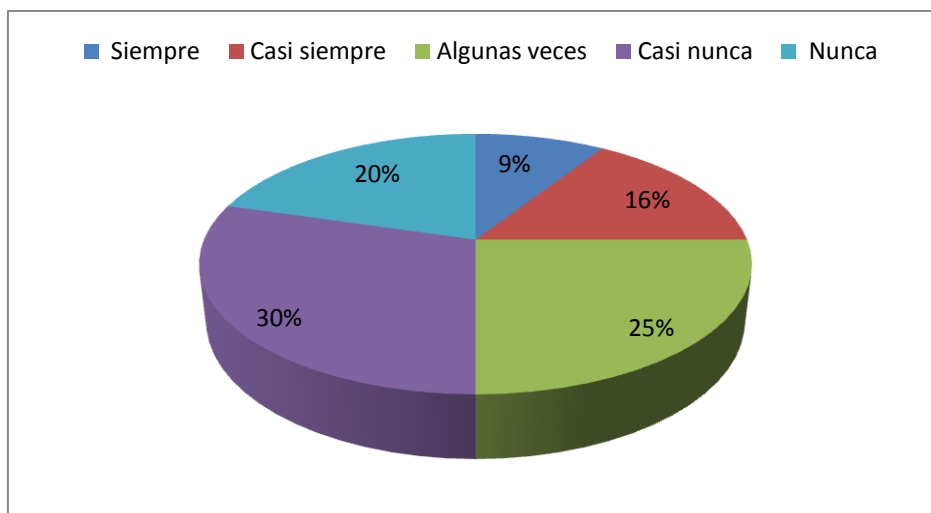
**Gráfico 22:** Manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Propia

## 17. ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

En la Fábrica de Alimentos S.A., FALIMENSA el 50% de sus empleados considera que nunca o casi nunca el personal directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias, el 25% en cierta manera ha encontrado la oportunidad de que algunas veces su opinión sea escuchada y el 16% expresa que casi siempre el personal directivo ha sido receptivo a sus opiniones y sugerencias. El 9% es el porcentaje de empleados que reporta que siempre el personal directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias, convirtiéndose en un grupo de elite dentro de la empresa.

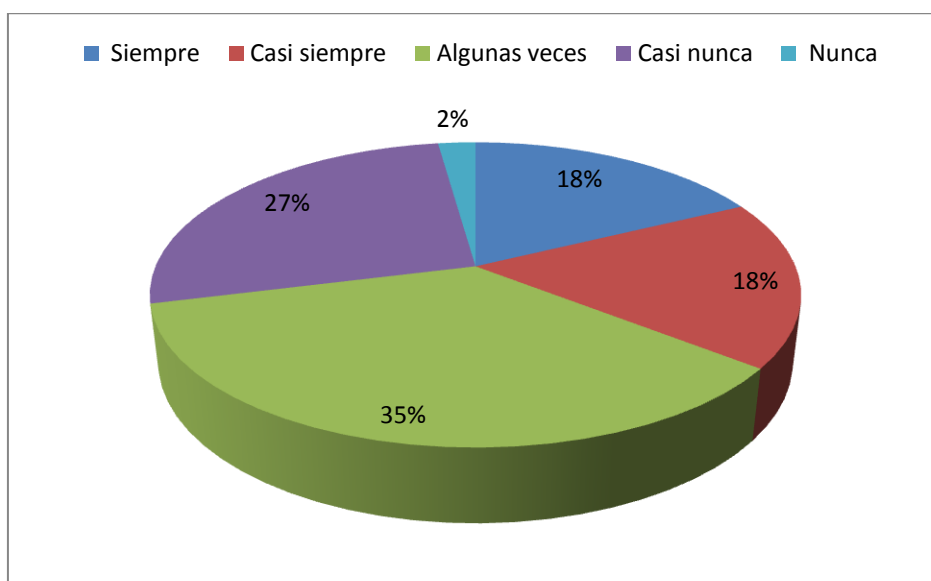
Crear un ambiente de apertura dentro de la organización es una necesidad imperativa para la empresa. Si todos sus empleados sienten que pueden hablar con cualquier persona en la organización de lo que sea, esto estimulará las buenas relaciones interpersonales, promoverá la confianza y eliminará los celos y problemas relacionados con la territorialidad.



**Gráfico 23:** Personal directivo

Fuente: Propia

### 18. ¿Puede expresar su opinión en Falimensa?



**Gráfico 24:** Expresa su opinión

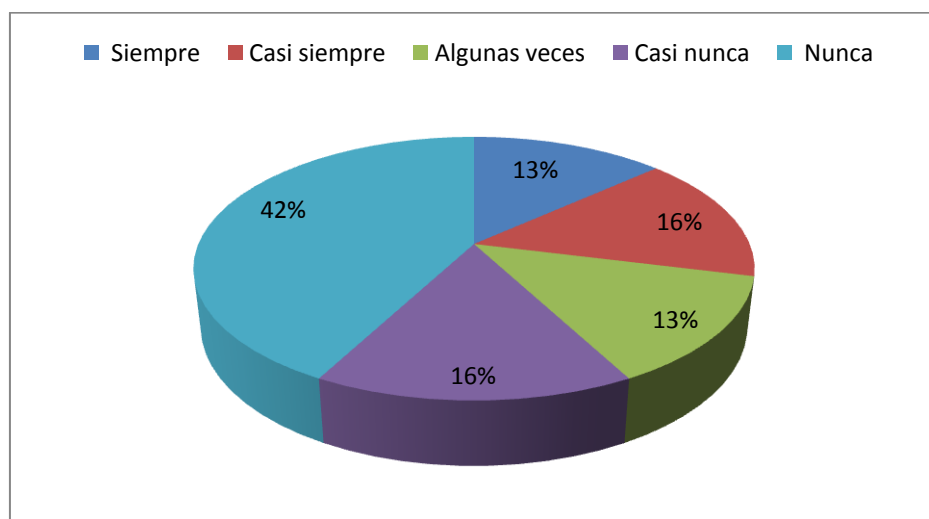
Fuente: Propia

Solo algunas veces el 35% del personal ha podido expresar su opinión en la fábrica, el 27% casi nunca y el 36% de la muestra refiere que siempre o casi siempre ha podido expresar su opinión en contraste con el 2% que nunca ha podido expresar su opinión.

La Comunicación Interna promueve el diálogo dentro de la organización. La combinación de apertura y flujo fácil de la comunicación para todos permite que los empleados se sientan parte de la misma y que perciban que sus ideas y opiniones, son escuchadas y valoradas.

### 19. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones importantes?

El sentir de los empleados respecto de si es considerada su opinión para la toma de decisiones importantes de la empresa se refleja en las siguientes percepciones: 42% indica que nunca su opinión ha sido tomada en cuenta, el resto de porcentajes se divide así: un 16% informa que casi siempre y el otro 16% casi nunca, un 13% manifiesta que siempre se considera su opinión y el otro 13% dice que algunas veces es tenida en cuenta su opinión. Fábrica de Alimentos S.A., FALIMENSA, mostrará respeto por sus colaboradores al asumir que las ideas de todos son valiosas.

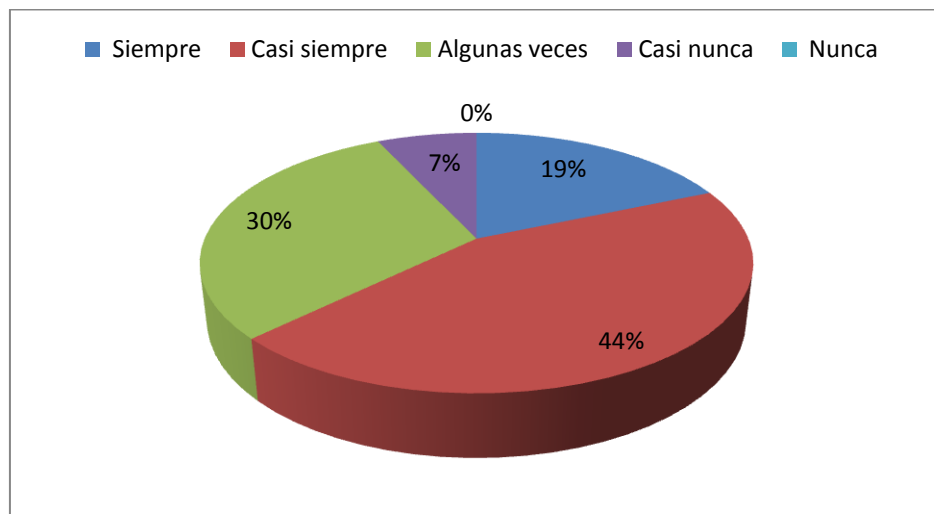


**Gráfico 25:** Opinión y toma de decisiones

**Fuente:** Propia

## 20. ¿El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

Respecto al trato que reciben los empleados por parte de los jefes directos ellos se expresaron de la siguiente manera: el 44% de empleados indica que casi siempre el trato es respetuoso, el 30% manifiesta que algunas veces, el 19% dice que siempre el trato es respetuoso y el 7% expone que casi nunca el trato es respetuoso. Vale la pena destacar que ningún empleado manifiesta que el trato de sus jefes directos ha sido irrespetuoso.



**Gráfico 26:** Trato respetuoso

**Fuente:** Propia

El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad. El respeto es una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones, evita las ofensas y las ironías, sobre todo, no deja que la violencia se convierta en el medio de imponer los criterios de los jefes dentro de la empresa.

**CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA FÁBRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA.**

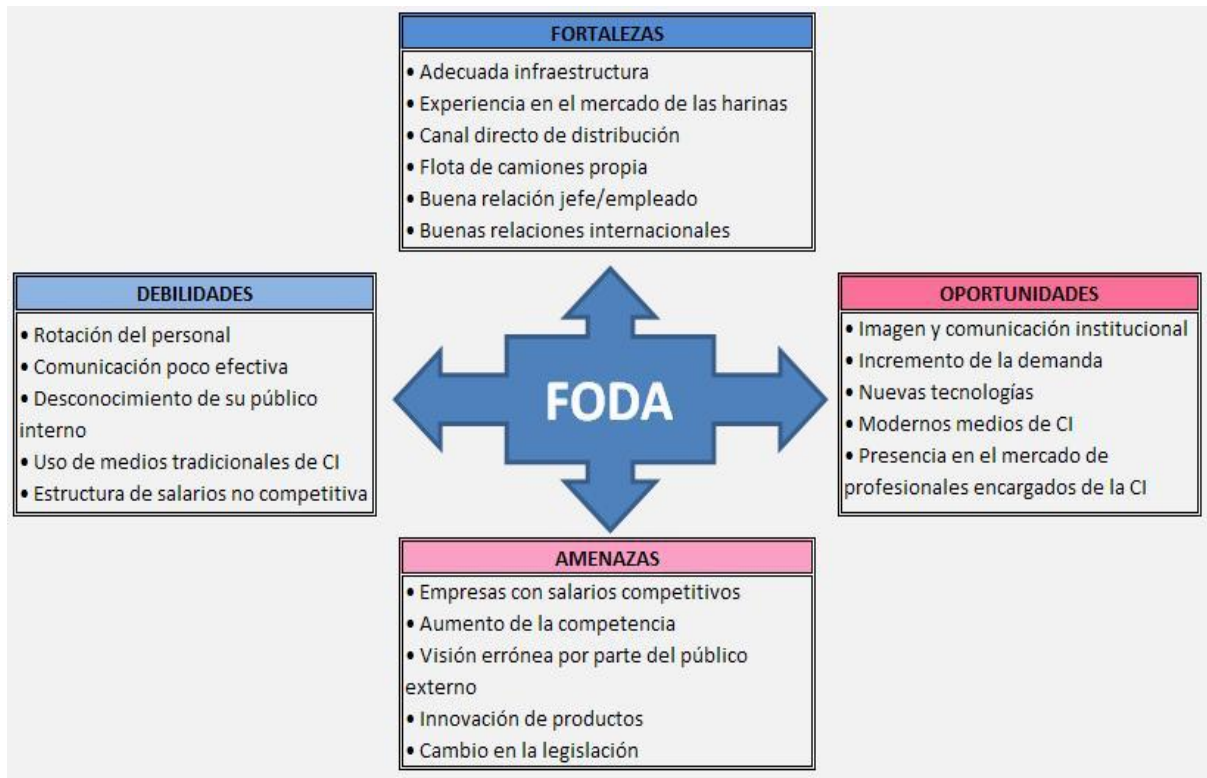
#### **4. Propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación interna de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA.**

La investigación realizada en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, ubicada en el Valle de los Chillos y que se detalla en los capítulos precedentes, son los pilares para la elaboración del FODA, herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades (al interior de la empresa) y amenazas y oportunidades (al exterior de la empresa).

Este análisis provee los insumos precisos al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevas propuestas de mejora del sistema de comunicación interna de la empresa.

La presente propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación interna para la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, plantea que los empleados de esta organización serán más productivos si reciben una atención especial de la Dirección. Este modelo sugiere la comunicación expresiva, que hace que los colaboradores sientan confort en medio de sus labores diarias, estén informados y con deseos de cooperar con los directivos para alcanzar las metas de la empresa. Por tanto, es imperioso desarrollar una comunicación con feedback entre alta dirección y empleados con una fluidez de comunicación bidireccional.

## ANALISIS FODA “FALIMENSA”



**Figura 14:** FODA

**Fuente:** Propia

#### 4.1. Plan de Comunicación interna.

**Tabla 3:** Plan de Comunicación Interna

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	DETALLE	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
Comunicación Interna	Implantar un Plan de CI que mejore el flujo de la información.	Creación del Plan de CI.	Diseño del formato del Plan de CI que clarifique los flujos de comunicación existentes.	Primer trimestre año 2014	Gerencia organizacional Jefes de áreas.	100% de empleados que tengan el Plan de Comunicación interna
		Definición del mensaje.	Enunciado de los mensajes que transmita los objetivos estratégicos y los procesos internos de la empresa.			
		Difusión del Plan CI.	Entrega simbólica a todos los empleados.	1 de mayo 2014		
Canales de comunicación	Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes en la empresa e incursionar en el uso de nuevos canales.	Optimización de los canales de CI existentes.	Se propondrá la creación del teléfono amigo Falimensa, a fin de realizar consultas a los responsables de áreas o expertos.	Mayo del 2014	Gerencia y Gerencia organizacional	No. De llamadas recibidas/ No. De llamadas atendidas
			Se mantendrá las reuniones con el personal con mensajes claros.	Periódicas todo el año	Jefes de áreas	% de empleados satisfechos
		Implementación de canales.	Se creará correos electrónicos institucionales, donde se difunda las noticias más relevantes	Abril del 2014	Gerencia organizacional	Nro. De correos creados/ nro. correos en uso
			Se creará un Tablón de anuncios en cada área con novedades de la empresa	Mayo del 2014	Jefes de áreas	% empleados que leen anuncios
			Se ubicará un buzón de sugerencias a la entrada del edificio administrativo.	Mayo 2014	Gerencia organizacional	Nro. De sugerencias gestionadas
		Socialización de nuevos canales.	Se propiciará un taller sobre el uso de los nuevos canales.	Abril 2014	Gerencia organizacional	1 taller realizado

Fuente: Propia

A continuación se hará una breve descripción de los elementos del plan propuesto.

**Públicos:** Previo a la definición de las estrategias corporativas, es necesario considerar a los públicos internos encontrados durante el proceso de investigación, los mismos, que se definieron sobre la base de algunos parámetros.



En relación al cargo tenemos:

- Presidencia y alta dirección
- Directivos medios y jefes directos
- Personal operativo

En relación al género tenemos:

- Hombres (93%)
- Mujeres (7%)

**Objetivos:** Con la base de los públicos se plantea los siguientes objetivos.

#### **Objetivo General.**

Mejorar el sistema de comunicación interna de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA.

#### **Objetivos Específicos.**

- Implantar un Plan de CI que mejore el flujo de la información.
- Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes en la empresa e incursionar en el uso de nuevos medios.

#### **Estrategias y acciones.**

Objetivo específico 1:

- Definición del mensaje que transmita los procesos internos de la empresa.

- El enunciado de los mensajes que transmita los objetivos estratégicos y los procesos internos de la empresa estará a cargo de la Gerencia organizacional y los jefes de áreas.
- Creación del Plan de CI que permita gestionar la comunicación de manera efectiva, alineando los objetivos departamentales con los de la empresa.
  - Se diseñará el formato del manual de manera que clarifique los flujos de comunicación existentes en la fábrica. Esta actividad será apoyada con el aporte de la persona responsable de esta investigación. Se lo realizará en el primer trimestre del año 2014 y estará a cargo del gerente organizacional. El objetivo será que el 100% de los empleados manejen eficazmente el manual.
- Difusión del Plan de CI.
  - Se organizará una entrega simbólica, en acto especial, a todos los empleados en una fecha representativa. Estará a cargo de la Gerencia organizacional y con la participación de la alta gerencia.

#### Objetivo específico 2:

- Optimización de los canales de CI existentes evaluando su efectividad de manera periódica.
  - Se propondrá la creación del teléfono amigo, a fin de, realizar consultas a los responsables de las áreas o a expertos sobre asuntos relacionados a las actividades propias del trabajo.
  - Las reuniones con el personal se mantendrán con mensajes más claros y mejor diseñados.
  - De estas actividades serán responsables los jefes de áreas juntamente con la Gerencia organizacional.

- Socialización de nuevos medios de CI capacitando al personal para su uso apropiado.
  - Se preparará un taller sobre el uso de los nuevos medios, con el propósito de dar a conocer cuál será el porte que brinden para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral en la fábrica. Esta actividad será preparada por la Gerencia organizacional y el aporte de la persona responsable de esta investigación.

### **Evaluación.**

La herramienta indispensable para evaluar la comunicación interna es la retroalimentación (feedback), es confiable y comprueba si el mensaje llegó al público para el cual estaba dirigido o no. Se la puede realizar desde el departamento de recursos humanos, mediante encuestas y entrevistas.

Otra alternativa para la empresa sería la auditoría, cuyo objetivo es detectar los problemas de flujos informativos, se hace con el propósito de descubrir si los empleados y directivos tienen la misma percepción y conocimiento sobre las metas de la organización. Según Max Tello (2012) la auditoría busca obtener información válida y oportuna sobre la situación presente de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen trascendencia, objetividad y pertenencia. Según Palencia (2011) los objetivos de la auditoría de comunicación interna desde la perspectiva teórica crítica:

- Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organización.
- Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existe en la organización.

Estas auditorías pueden ser internas o externas:

- Auditoría Interna

“Control realizado por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados” (Méndez. 2005: 13).

- Auditoría Externa

“Por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa” (Méndez. 2005: 13).

La evaluación de resultados determinará en qué medida el plan logró su propósito, metas y resultados esperados y cuáles son los efectos adicionales que deben corregirse.

#### **4.2. Sugerencia para la implantación efectiva del plan.**

Una vez diseñado el plan de comunicación interna para la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA, éste debe ponerse en marcha en la organización a través de las acciones definidas en el apartado anterior.

Se sugiere acompañar a la implantación un control periódico y una retroalimentación constante mediante cuestionario o entrevistas a los empleados, con el propósito de identificar las desviaciones que han surgido a fin, de establecer los correctivos necesarios.

Este control periódico servirá para medir la efectividad de las acciones de comunicación interna promovidas y determinar cuáles son los medios más apropiados con el fin de mejorar la comunicación.

Todo este proceso contará con la participación activa de la persona responsable de esta investigación en los tiempos previstos en el plan.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis de la información recopilada en las encuestas realizadas a 46 empleados que laboran en la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa, se puede concluir que:

Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa es una empresa que reveló que su estructura de comunicación interna está surgiendo de manera reactiva, por la necesidad propia de la organización para dar a conocer sus metas a sus colaboradores, que no cuenta con una persona o personas encargadas de gestionar la comunicación y por esta razón presenta grandes deficiencias en la transmisión de sus mensajes, además no hay una definición clara del mensaje a transmitir.

Una vez realizado el diagnóstico de comunicación interna en la empresa se encontró tres nudos críticos que requieren de una urgente intervención por parte de los directivos de la organización y sobre todo la decisión de la alta dirección para transformar esta realidad, sosteniéndose en las fortalezas y oportunidades que tiene.

A continuación cito los nudos críticos encontrados en la Fábrica de Alimentos S.A. Falimensa:

- Poca comunicación de la filosofía corporativa
- Poca integración entre los niveles de mando y colaboradores
- Presencia de rumores

Se determinó que estos problemas en la comunicación interna de la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA se deben a la deficiente utilización de los medios de comunicación que existen, a las fallas en el flujo descendente de la comunicación y a la falta de mensajes estratégicos. Así como, la ausencia de un responsable de la gestión de la comunicación.

Como consecuencia, en la Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA se halla presente la desmotivación del personal por la limitada información que reciben en relación a los eventos y a las actividades de la organización. Otra causa, es la estrategia inadecuada

usada por la dirección para comunicar de manera eficiente la misión, visión y valores organizacionales.

El poco impacto de los proyectos de la organización se debe a la deficiente comunicación estratégica que determine claramente quién es el referente oficial encargado de la CI y la poca receptividad por parte de los directivos de las opiniones y sugerencias de sus empleados (feedback).

Se evidencia la pérdida de tiempo en las actividades que desarrolla la empresa debido principalmente a que la mayoría de empleados estiman que los mensajes no llegan oportunamente y por la dificultad en el acceso a la información relacionada con su trabajo.

La baja productividad que se presenta en varias ocasiones se debe a la poca divulgación de los manuales de procedimientos, lo que origina poco compromiso por parte de los empleados.

Finalmente se halló la incertidumbre como elemento desestabilizador dentro de la empresa debido a la subutilización de los medios de comunicación y su uso limitado, la información de poco interés y la insipiente estructura de comunicación interna.

## RECOMENDACIONES

La puesta en marcha de este plan propuesto requiere de un seguimiento continuo, ya que es el primero que realizará la empresa y al tratarse de un cambio, éste puede provocar resistencia por parte de los colaboradores. Es esencial la participación activa y cercana de la alta dirección, dado el impacto que genera en el personal una manifestación de interés de su parte, así como de los niveles de mando, jefes directos y empleados para llevar a cabo este plan de comunicación interna.

Se recomienda considerar la incorporación de un profesional de comunicación interna a la plantilla de empleados de la empresa, o a su vez, la contratación de un experto externo.

El tema de la capacitación también debe ser tomado en cuenta en relación a comunicación, integración, delegación, manejo de medios, grupos de trabajo, manejo de conflictos y las actividades que fomenten los valores de la organización.

Todo avance que vaya surgiendo de la evaluación periódica de la comunicación se debe dar a conocer públicamente a todo el personal de la empresa, a fin de impregnar una imagen positiva de la organización en la mente y corazón de los empleados, afianzando los sentidos de pertenencia y el de compromiso.



## BIBLIOGRAFIA

- Brandolini, A. y González, F. (2008). Comunicación interna. Planificación de las comunicaciones internas, Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A. y González, F. (2008). Comunicación interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones, Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A., González, F. y Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: Editorial Dircom.
- Casetti, F., Di Chio, F. (1999). Análisis de la televisión. Barcelona: Paidós.
- Castillo, A. (2009). Relaciones Públicas. Teoría e historia. Madrid: Editorial UOC.
- Cervera, A. (2008). Comunicación Total. Cuarta edición. España: ESIC Editorial.
- Costa, J. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional, Madrid: Gestión 2000.
- Costa, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy, Argentina: La Crujía.
- Costa, J. (2009). El DirCom Hoy, Madrid: Costa Punto Com Editor.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano: el Nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill.
- Dávila , P. (2011). Imagen, Etiqueta y Protocolo – Relaciones Públicas. Ecuador: Editorial UTPL.
- Elizalde, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación, Buenos Aires: La Crujía.
- Gómez, C. y Gómez, A. (2003). Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo,

Venezuela: Editorial CEC, SA.

- González, M. Y Olivares, S. (2009). Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano, décima edición, México: Grupo Editorial Patria.
- Grundmann, G. y Stahl, J. (2003). Como la Sal en la Sopa, Ecuador: ABYA YALA/ UPS Publicaciones.
- Guía Didáctica UTPL – Relaciones Públicas y Protocolo – Verónica Mora Jácome – Segunda Edición Octubre 2010.
- Guía Didáctica UTPL – Relaciones Públicas II – Ruby Landa Rivera – Primera edición Abril 2011.
- Gutiérrez, P. (2010). Calidad Total y Productividad, tercera edición, México: Mac Graw-Hill.
- Lussieer, R y Achua, C. (2010). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, cuarta edición, México: Cengage Learning.
- Mercado, S. (2002). Relaciones Públicas Aplicadas un camino hacia la productividad. México: Editorial Thomson Learning.
- Monzón, C. (1996) Opinión pública. Comunicación y política, la formación del espacio público. Madrid. Editorial Tecnos.
- Palencia, M. (2011). 90 Técnicas de comunicación y Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa. España: Profit editorial.
- Ríos Szalay, J. (1990, reimpresión 2006). Relaciones Públicas su administración en las organizaciones. Tercera Edición. México: Editorial Trillas.
- Robbins, S y De Cenzo, D. (2002). Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición, México: Pearson educación.

- Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional Elementos para su estudio, México: Alfa omega Grupo Editor S.A.
- Rubio, M. (2010). Guía General de Educación a Distancia. UTPL. Loja – Ecuador.
- Watzlawick, P., Helmick, J. y Jackson, D. (1985) Teoría de la comunicación humana, cuarta edición, España: Editorial Herder.
- Wilcox, D, y Cameron, G. (2006) Relaciones Públicas, estrategias y prácticas, octava edición, Madrid: Pearson educación.

#### **FUENTES DE INTERNET**

- Abendaño, M., Carrión, M., Landa, R. y otros (2011). Las Relaciones públicas en Ecuador: su historia. Recuperado de <http://www.utpl.edu.ec/gestionrrpp/wp-content/uploads/2011/05/Historia-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas-en-Ecuador1.pdf>
- Accenture, (2005). Comunicación interna - Claves y consejos para su mejora, España, Madrid. Recuperado de [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Comunicacion\\_interna\\_claves\\_y\\_consejos.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Comunicacion_interna_claves_y_consejos.pdf)
- Arias, P., Caisapanta A., Cevallos, A y otros (2012). Teoría sistémica y crítica de la comunicación corporativa y organizacional, Ecuador. Recuperado de <http://www.slideshare.net/0588/exposicion-teoria-sistemica>.
- Cabanas, J. Y Garijo, M, (2003). Diagnóstico de Comunicación Interna y Plan de comunicación, instrumentos de participación en el proceso de cambio, experiencia de la UPAEP, México. Recuperado de [http://www.ugr.es/u-veracruzana/comunicaciones\\_archivos/a2-mx-UPuebla2-final.pdf](http://www.ugr.es/u-veracruzana/comunicaciones_archivos/a2-mx-UPuebla2-final.pdf).
- DIRCOM. (2012). Comunicación Interna: Retos y tendencias. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/dircom-en-latinoamerica/peru.html>.

- Grupo 24. (2009). <http://www.grupo24f.hostzi.com/>.
  
- Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 48. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>.
  
- Méndez, H. (2005). Auditoría GS. España: Mc Graw-Hill. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>.
  
- Tello, M. (2012). Manual de Auditoría de la comunicación interna. Recuperado de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### CARTA DE AUTORIZACIÓN FALIMENSA



PLANTA: AUTOPISTA SANGOLQUI - AMAGUAÑA Km. 4 ½ - TELEFAX: (593-2) 2093-889 / 898 / 858 / 102  
E-MAIL: falimensa@falimensa.com / P.O. BOX 17-21-022 / QUITO - ECUADOR

Sangolqui 6 Noviembre del 2012

Señora.  
Doris Carvajal Cruz  
Presente.-

De mi consideración:

En mi calidad e Gerente General de Fabrica de Alimentos S.A., tengo a bien AUTORIZAR el desarrollo de la Investigación para su Tesis: "DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN FALIMENSA".

Esta investigación la deberá efectuar dentro y fuera de la Empresa, para lo cual deberá asistir a tomar muestras de diagnostico, Cuyo trabajo al final, dejara en la Empresa, un proceso de Comunicación eficiente dentro de la misma.

Por la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,  
FALIMENSA,



MARIO PAREDES A.  
Gerente General.

## ANEXO II

### ENCUESTA

En mi calidad de estudiante de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas de la UTPL, y autorizada por FALIMENSA, estoy realizando un estudio sobre la comunicación interna en la empresa, para diseñar una propuesta para la misma.

Por lo anterior, agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo De Vinculación: 0 a 5 años: \_\_\_\_\_ 6 a 10 años: \_\_\_\_\_ Más de 10 años: \_\_\_\_\_ Género: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor marque con una X la opción de su preferencia:

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla Falimensa? a. Siempre \_\_\_

b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. 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 (cartelera- revista) \_\_\_\_\_ Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Falimensa posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

6. ¿Son claros los mensajes que recibe?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

8. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee Falimensa?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Nombre los que conoce? \_\_\_\_\_

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

10. ¿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? \_\_\_\_\_

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

-----  
-----

12. 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 \_\_\_\_\_

13. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Falimensa para mejorar la comunicación interna?

-----  
-----

14. ¿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? \_\_\_\_\_

15. ¿Falimensa da a conocer los valores de la organización?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

16. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Falimensa?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

18. ¿Puede expresar su opinión en Falimensa?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

19. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones importantes?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

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

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

**Gracias por la atención y sinceridad prestada a la encuesta.**



### ANEXO III

## INFORMACIÓN PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE FALIMENSA

**Tabla 1: Edad**

RANGO EDADES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
19 - 23	7	15
24 - 28	11	24
29 - 33	8	17
34 - 38	8	17
39 - 43	4	9
44 - 48	1	2
49 - 53	4	9
54 - 58	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**Tabla 2: Género**

GÉNERO	NÚMERO DE ENCUESTADOS
MASCULINO	43
FEMENINO	3
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

**Tabla 3: Tiempo de vinculación**

TIEMPO DE VINCULACION	NÚMERO DE ENCUESTADOS
0 A 5 AÑOS	27
6 A 10 AÑOS	8
MAS DE 10 AÑOS	11
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

## ANEXO IV

### ÁREA DE TRABAJO Y CARGO DE LOS EMPLEADOS DE FALIMENSA

**Tabla 1:** Área de trabajo

ÁREA	NÚMERO DE ENCUESTADOS
ADMINISTRACIÓN	6
PLANTA	32
LOGÍSTICA	5
BODEGA	1
PRODUCCIÓN	1
CARTERA	1
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

**Tabla 2:** Cargo

CARGO	NÚMERO DE ENCUESTADOS
ASISTENTE	2
ASISTENTE CONTABLE	1
CHOFER	6
ESTIBA	21
GERENTE ORGANIZACIONAL	1
JEFE DE BODEGA	1
JEFE DE PRODUCCIÓN	1
MECÁNICO	2
MOLINERO	9
SERVICIO AL CLIENTE	1
TESORERO	1
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

## ANEXO V

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

**Tabla 1:** Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

PREGUNTA 1	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	10
Casi siempre	11
Algunas veces	12
Casi nunca	11
Nunca	2
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 2:** ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla Falimensa?

PREGUNTA 2	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	9
Casi siempre	5
Algunas veces	8
Casi nunca	17
Nunca	7
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 3:** ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

PREGUNTA 3	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Siempre	5
Casi siempre	7
Algunas veces	17
Casi nunca	10
Nunca	3
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 4:** ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Alta Gerencia	3
Jefe inmediato	33
Compañeros de área	5
Compañeros de otras áreas	0
Medios (cartelera-revista)	1
Ninguna de las anteriores	4
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 5:** ¿Falimensa posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica?

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	2
Casi siempre	8
Algunas veces	8
Casi nunca	16
Nunca	12
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 6:** ¿Son claros los mensajes que recibe?

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	12
Casi siempre	17
Algunas veces	15
Casi nunca	1
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>45</b>

**Tabla 7:** ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

<b>PREGUNTA 7</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	7
Casi siempre	17
Algunas veces	19
Casi nunca	3
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 8:** ¿Es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su departamento de trabajo?

<b>PREGUNTA 9</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	11
Casi siempre	21
Algunas veces	12
Casi nunca	2
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 9:** ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

<b>PREGUNTA 10</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Voz a voz	7
Correo electrónico	4
Teléfono	13
Cartas	7
Otro/reunión	15
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 10:** ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

<b>PREGUNTA 9</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
TELÉFONO	10
MEMO	11
CARTELERA	7
VOZ A VOZ	4
CORREO ELECTRÓNICO	6
REUNIÓN	8
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 11:** De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez

<b>PREGUNTA 12</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
INTRANET	0
CARTELERA	22
REUNIONES	16
MANUALES	0
CORREO ELECTRÓNICO	8
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 12:** ¿Qué medio de comunicación debería implementar Falimensa para mejorar la comunicación?

<b>PREGUNTA 13</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
CARTELERA	11
REUNIONES	5
REVISTA	2
CIRCULARES	7
CORREO ELECTRONICO	5
MANUALES	13
VOZ A VOZ	3
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 13:** ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

<b>PREGUNTA 14</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
VOZ A VOZ	23
CIRCULARES	2
CARTELERA	0
REUNIONES	16
CORREO ELECTRÓNICO	2
OTROS/TELÉFONO	3
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 14:** ¿Falimensa da a conocer los valores de la organización?

<b>PREGUNTA 15</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	19
Casi siempre	6
Algunas veces	9
Casi nunca	8
Nunca	3
<b>Total</b>	<b>45</b>

**Tabla 15:** ¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Falimensa?

<b>PREGUNTA 16</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	7
Casi siempre	13
Algunas veces	16
Casi nunca	6
Nunca	4
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 16:** ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

<b>PREGUNTA 17</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	4
Casi siempre	7
Algunas veces	11
Casi nunca	15
Nunca	9
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 17:** ¿Puede expresar su opinión en Falimensa?

<b>PREGUNTA 18</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	8
Casi siempre	8
Algunas veces	17
Casi nunca	12
Nunca	1
<b>Total</b>	<b>46</b>

**Tabla 18:** ¿Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?

<b>PREGUNTA 18</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	6
Casi siempre	7
Algunas veces	6
Casi nunca	7
Nunca	20
<b>Total</b>	<b>46</b>



**Tabla 19:** ¿El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

<b>PREGUNTA 20</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Siempre	8
Casi siempre	21
Algunas veces	14
Casi nunca	3
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>46</b>

ANEXO VI

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FALIMENSA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FALIMENSA			
MISIÓN	VISIÓN	VALORES	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES
<p>"Somos una industria productora de harina de trigo y comercializadora de productos nacionales e importados de consumo masivo, enfocados a satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano buscando siempre la excelencia para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas."</p>	<p>"Ser la empresa productora y comercializadora más competitiva en el mercado nacional reconocida por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con marcas propias y productos de consumo masivo de excelente calidad."</p>	<p><b>Ética:</b></p> <p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales</p>	<p><b>Ética profesional</b></p> <p>Evaluar semestralmente a todos los integrantes de la empresa, implementando simulación de situaciones y circunstancias específicas a cargo de la Gerencia Organizacional y Relaciones Exteriores, para determinar el grado de ética en el desempeño de sus funciones.</p>
		<p><b>Compromiso:</b></p> <p>Conocer los objetivos de la empresa y de nuestros clientes, sentido de pertenencia de los mismos.</p>	<p>                     Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético en el desempeño de sus funciones                 </p> <p><b>Servicio al cliente y calidad</b></p> <p>Realizar pruebas de panificación, para determinar la calidad de la harina una vez por semana bajo la responsabilidad del Jefe de Producción.</p> <p>Proveer a nuestros clientes productos y servicios de excelente calidad realizando todas las actividades con excelencia y profesionalismo.</p> <p>Realizar evaluaciones del proceso de producción diariamente mediante la constatación de procedimientos y registros preestablecidos por el Jefe de Producción.</p> <p>Implementar servicio post-venta permanentemente a todos los clientes por la fuerza de ventas y evaluar dicho servicio mensualmente por el Gerente Comercial Pichincha/Provincia para determinar el nivel de satisfacción del cliente.</p>
			<p><b>Clima organizacional</b></p> <p>Mantener un clima organizacional apropiado dentro de la empresa para que los miembros que la conforman desarrollen sus funciones satisfactoriamente con motivación e iniciativa.</p> <p>Determinar los factores que afectan al clima organizacional y las necesidades de los integrantes de la empresa para el desempeño requerido, realizados por el Gerente Organizacional y Relaciones Exteriores según la planificación de evaluación del desempeño.</p>
			<p><b>Comunicación</b></p> <p>Mantener comunicación permanente con todos los involucrados de la empresa para conocer sus necesidades y sugerencias manteniendo las relaciones y mejorías.</p> <p>Definir los canales de comunicación más apropiados dentro de cada área los cuales permitan retroalimentar a la empresa, para corregir y evitar posibles fallas en los elementos de la comunicación.</p>
		<p>Encaminar todos los actos y esfuerzos al logro de los objetivos planteados.</p>	<p><b>Desarrollo profesional</b></p> <p>Planificar y realizar programas de formación, capacitación y desarrollo por parte del Gerente Organizacional y Relaciones Exteriores, acordes a las necesidades de la empresa y requerimientos de los cargos siendo evaluados en el desempeño de funciones.</p>

PROPUESTAS REVISADAS Y APROBADAS



OBJETIVOS POR ÁREA			
G. COMERCIAL	G. CONTABILIDAD Y FINANZAS	G. ORGANIZACIONAL Y RELACIONES EXTERIORES	J. PRODUCCIÓN
<p><b>1.-</b> Estructurar y dar a conocer mensualmente, a las gerencias de Falimensa, los presupuestos de ventas que se implementarán para cada una de las zonas de venta. Así mismo, realizar el control y la evaluación de los avances de ventas, de manera diaria y semanal, en reuniones con cada uno de los vendedores, con el fin de propender a cumplir y superar dichos presupuestos. Tarea colateral, será el control del estado de cartera, con el fin de saber fehacientemente, la realidad de su cobranza.</p> <p><b>2.-</b> Diariamente y de acuerdo al horario indicado por las Gerencias Comerciales, realizar los inventarios físicos, de cada uno de los artículos que produce y comercializa Falimensa. Y presentarlo vía intranet a cada una de las gerencias de la Compañía.</p>	<p><b>1.-</b> Proporcionar información financiera y económica oportuna y fiable para asesorar a la Gerencia General sobre aspectos contables, financieros, económicos y tributarios concernientes a la operación.</p> <p><b>2.-</b> Realizar costeo de productos en base a criterios modernos y que permitan ser competitivos.</p> <p><b>3.-</b> Mejorar los procedimientos contables, y financieros de manera constante.</p> <p><b>4.-</b> Entregar de manera oportuna la información de carácter legal a los entes de control.</p> <p><b>5.-</b> Sugerir listas de precios de productos que permitan competir y sean rentables para la empresa.</p> <p><b>6.-</b> Administrar eficientemente las existencias de inventarios.</p> <p><b>7.-</b> Negociar y determinar oportunidades en las compras de mercaderías.</p> <p><b>8.-</b> Calcular y prever necesidades de efectivo, para negocios actuales y negocios potenciales.</p> <p><b>9.-</b> Coordinar con el resto de departamentos la mejor utilización de los recursos de la empresa.</p> <p><b>10.-</b> Supervigilar por la utilización adecuada de los recursos económicos y financieros de la empresa.</p>	<p><b>1.-</b> Capacitar profesionalmente y en el campo de los valores y principios a todo el personal que labora en FALIMENSA.</p> <p><b>2.-</b> Establecer Perfiles específicos para efectuar las contrataciones del personal para la empresa.</p> <p><b>3.-</b> Establecer un plan semestral de importaciones, con la planificación estratégica de los departamentos corresponsables de la empresa.</p> <p><b>4.-</b> Desarrollar un plan estratégico para efectuar una sociedad comercial con empresas Chilenas para la importación de avena</p> <p><b>5.-</b> Establecer procedimientos adecuados de control y manejo crediticio con los clientes. Con la colaboración directa de los gerentes comerciales y ejecutivos de ventas</p>	<p><b>J. BODEGA</b></p> <p><b>1.-</b> De manera diaria y constante: receptor, embodegar y conservar; todos los productos que Falimensa, produzca y comercialice; de manera que se cumplan " las buenas prácticas de manufactura ". Siempre priorizando la satisfacción de nuestros clientes ante todo.</p> <p><b>2.-</b> Diariamente: despachar y entregar los productos que consten en cada una de las facturas que se emitan en Falimensa: refiriéndose de manera estricta, a lo pactado entre el vendedor y el cliente, al momento de cerrar la negociación. Detalles que el Jefe de Logística transmitirá a los transportistas antes de salir a las entregas.</p> <p><b>3.-</b> Mantener una buena organización de la bodega para una fácil y rápida localización, entrega y despachos de los productos.</p> <p><b>4.-</b> Cumplir con los despachos de pedidos a la hora y fecha fijada, tratando de enviar lo solicitado para minimizar las devoluciones por productos mal enviados o no enviados.</p>
			<p><b>1.-</b> Implementar un sistema de calidad para controlar de manera eficiente el aumento de producción del 10 % en el molino de Harina, y mantener un promedio de producción de 510 TN siendo 49 TN más al mes y 588 al año.</p> <p><b>2.-</b> Incrementar los niveles de productividad en el Molino de Atricho en el 67% utilizando el Molino pequeño de Martillos obteniendo una producción mensual de 554 TN al mes de lo que actualmente se está realizando 331 TN</p>

**GERENCIAS Y JEATURAS**

**OBJETIVOS**