

**PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS DE FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA
LTDA. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**

AUTORES:

**ANA MARÍA LARA
ELIANA RICARDO MONCADA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2010

**PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS DE FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA.
PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**

AUTORES:

ANA MARÍA LARA

ELIANA RICARDO MONCADA

DIRECTORA:

LILIANA LÓPEZ FORERO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2010

NOTA DE PRESENTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

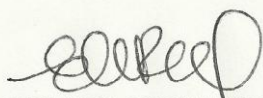
FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias D. T. Y C. 25 de Mayo de 2010

AUTORIZACIÓN

Yo, **ELIANA RICARDO MONCADA**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, del trabajo final denominado **PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS DE FRIGORIFICOS LA CANDELARIA LTDA. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**, producto de mi actividad académica para optar el título de **COMUNICADOR SOCIAL** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.



ELIANA RICARDO MONCADA
C. C. # 1.128.062.148
Código # 05-17-030

Cartagena de Indias D. T. Y C. 25 de Mayo de 2010

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA MARÍA LARA MARRUGO**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, del trabajo final denominado **PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS DE FRIGORIFICOS LA CANDELARIA LTDA. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**, producto de mi actividad académica para optar el título de **COMUNICADOR SOCIAL** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Ana María Lara M.
ANA MARÍA LARA MARRUGO
C. C. # 1.128.049.037
Código # 05-17-027

Cartagena, 25 de mayo del 2010

Señores:

PEDRO SEGOVIA

Director de Programa de Comunicación

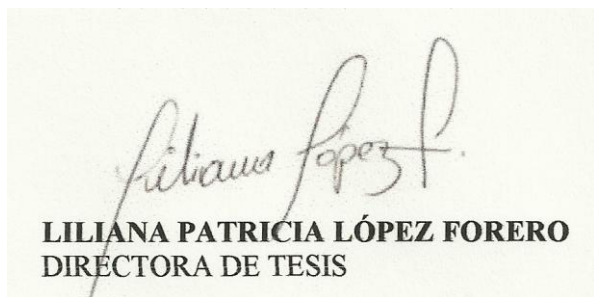
Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Deseo presentar a ustedes la Tesis: **PROCESOS COMUNICATIVOS INTERNOS DE FRIGORIFICOS LA CANDELARIA. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACION**, realizada por las estudiantes Ana María Lara Marrugo y Eliana Ricardo Moncada.

Este trabajo refleja la aplicación de los conocimientos adquiridos en su campo profesional y es un verdadero aporte a la empresa sobre la cual se realizó el caso.

Cordialmente,



LILIANA PATRICIA LÓPEZ FORERO
DIRECTORA DE TESIS

Cartagena de Indias, Abril 23 de 2010.

DEDICATORIA

A Dios creador del universo y de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.

A mis padres Nariño Ricardo y Elba Moncada, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera.

A la facultad de comunicación, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A Liliana López, por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A Ana María, por ser mi amiga y compañera de fórmula en todo este proceso.

A mis amigos, que por medio de discusiones y preguntas, me hacen crecer en conocimiento.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron y participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Eliana Ricardo Moncada..

DEDICATORIA

*Ha sido el Todo Poderoso, quien ha permitido que la sabiduría
Dirija y guíe mis pasos.*

*A él, quien ha iluminado mi sendero, Cuando más oscuro ha estado, el que me ha dado fortaleza
para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi
corazón puede emanar, Dedico primeramente mi trabajo a Dios.*

*De igual forma, a mi Madre, quien han sabido formarme con buenos
Sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el
mejor camino.*

A mi hermana que hace parte de mi vida y de cada uno de mis logros.

*A mi Amiga Eliana, por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso que hemos
compartido juntas.*

A mi primita hermosa por tenerme tanta paciencia y ayudarme en mí lucha diaria con el inglés.

Ana maría Lara Marrugo

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	2
0.1.1 PREGUNTA PROBLEMA	4
0.2 OBJETIVOS	4
0.2.1 Objetivo General.	4
0.2.2 Objetivos Específicos.	4
0.3 JUSTIFICACIÓN	5
0.4 ESTADO DEL ARTE	6
0.4.1 Antecedentes De La Investigación	6
0.4.2 Marco Teórico	8
0.4.2.1 Comunicación Organizacional.	8
0.4.2.2 Comunicación Interna.	10
0.4.2.3 Estrategias de Comunicación.	11
0.4.2.4 Herramientas de Comunicación.	12
0.4.3 Comunicación Y Las Habilidades Que Pueden Generar	15
0.4.4 Formas De Comunicación Dentro De La Empresa	15
0.4.5 Protocolo Empresarial	17
0.4.6 Relaciones Públicas En Las Organizaciones	19
0.4.7 Marco Conceptual	21
0.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
0.5.1 Tipo De Investigación	22
0.5.2 Enfoque.	22
0.5.3 Población Y Muestra	22
0.5.3.1 Población	22
0.5.3.2 Muestra	23
0.5.4 Técnicas Y Herramientas De La Investigación	23

	10
0.5.5 Fuentes De Información	23
0.5.5.1 Fuentes Primarias	23
0.5.5.2 Fuentes Secundarias	23
1. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA FRÍGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.	24
1.1 MATRIZ DOFA.	29
1.2 ANALISIS INTERNO (PCI)	31
1.3 ANÁLISIS EXTERNO (POAM)	35
1.4 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	36
2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.	38
2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	38
2.2 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.	38
3. ELEMENTOS CENTRALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	48
3.1 PÚBLICO DEL ENTORNO INTERNO: EMPLEADOS.	48
3.1.1 Carteleras (o Tablones de anuncios).	49
3.1.2 Intranet.	50
3.1.3 Exposición del Organigrama	51
3.1.4 Encuesta de Clima Laboral	53
3.1.5 Planes de Capacitación	57
3.1.6 Elaboración de los Manuales	57
3.2 PÚBLICO DEL ENTORNO DE TRABAJO: CLIENTES EXTERNOS	72
3.2.1 Merchandising	72
3.2.2 Responsabilidad Social Corporativa	73
3.2.3 Internet	74
3.2.4 Relaciones Públicas	75
3.2.5 Protocolo Empresarial	76
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capacidad directiva de la empresa.	31
Tabla 2. Capacidad financiera de la empresa.	32
Tabla 3. Capacidad del talento humano	33
Tabla 4. Capacidad Tecnológica	33
Tabla 5. Capacidad competitiva.	34
Tabla 6. Análisis externo	35
Tabla 7. Análisis del perfil competitivo	36

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Principios Corporativos	39
Gráfica 2. Flujos de comunicación	40
Gráfica 3. Flujo de comunicación interna.	41
Gráfica 4. Participación del talento humano en la toma de decisiones	42
Gráfica 5. Relación de los clientes internos de la empresa, con los externos.	43
Gráfica 6. Comunicación de la empresa con sus clientes potenciales.	44
Gráfica 7. Relaciones Públicas.	45
Gráfica 8. Relaciones externas de la empresa con las visitas, proveedores, clientes, instituciones, otras empresas	46
Tabla 9. Encuesta de Clima organizacional a aplicar en Frigoríficos La Candelaria.	54
Tabla 10. Modelo de Cronograma de Capacitación	57
Tabla 11. Descripción y Análisis de Cargos	58
Tabla 12. Análisis y descripción de Procedimientos	71

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Carteleras o tablonas de anuncios empresariales.	49
Figura 2. Intranet	50
Figura 3. Misión	52
Figura 4. Visión	52
Figura 5. Organigrama.	53

INTRODUCCIÓN

FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA., nace el día 15 de Diciembre del año 2003 en la ciudad de Cartagena como una sociedad limitada. Su objeto Social es la compra y venta de productos cárnicos en su mayoría (Carnes Rojas), y actualmente cuenta con una planta de cuarenta y tres (43) trabajadores, los cuales en su gran mayoría laboran con un contrato a término indefinido.

En sus tres (3) años de funcionamiento FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA. ha logrado un posicionamiento en el mercado local y un reconocimiento por parte de sus clientes fijos, gracias a la calidad de sus productos y servicios ofrecidos, sin embargo ,este posicionamiento y ese reconocimiento no han sido mejor, por el alto crecimiento del mercado en el sector de productos cárnicos, que ha llevado a la incursión de nuevas empresas de la misma categoría (5), al mercado local, lo que ha ocasionado una disminución en la rentabilidad, en las utilidades, perdida de mercados y disminución de la imagen como distribuidora de carnes, dado que los clientes , no sólo buscan la calidad del producto, sino también en el servicio.

El presente trabajo de grado está construido a partir de la necesidad de identificar la realidad de los procesos comunicativos de la Empresa, sus debilidades y fortalezas para que a partir de la propuesta de una herramienta de comunicación, contribuir a la optimización de la comunicación interna de la misma.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

0.1.1 Descripción Del Problema. A lo largo de toda la humanidad, la comunicación se ha constituido en un elemento de vital importancia para el ser humano, dado que le permite el intercambio de ideas y experiencias con los semejantes, razón por la cual, la administración actual reconoce que la mayoría de los trabajadores ocupan gran parte de su tiempo comunicándose y ante la falta o errores en la comunicación se presentan una serie de problemas que generan en pérdida de tiempo, dinero e insatisfacción en los clientes, tanto internos como externos.

Recientemente, en un estudio realizado por estudiantes de la universidad Sergio Arboleda (Bogotá D. C.), acerca de la Comunicación Interna en América Latina, se considera que los grandes damnificados de los problemas de comunicación serían el clima organizacional y los programas de servicio al cliente, dado que mediante el establecimiento de las encuestas se pudo determinar que, entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Se señala, además que al parecer los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente entre sus áreas donde son más frecuentes los problemas de comunicación generados por personas con problemas de actitud. Se considera, entonces que uno de los problemas que más aqueja a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas, consideró que este es un problema muy frecuente, le sigue Colombia con un 14% (Aguilera y Orjuela, 2007).

En Frigoríficos la Candelaria Ltda., las decisiones son tomadas directamente por la gerencia, las cuales se toman de acuerdo al momento y por impulso, por lo que, los medios de comunicación utilizados al interior de la empresa son considerados inadecuados, dado que al

darse una orden, se hace en forma general a todos los trabajadores, especialmente a aquellos que se encuentran en el área de ventas.

Esto contribuye a que en ocasiones se presente confusiones y aquellos que en el momento se encontraban ausentes, desconozcan en forma total la nueva orden impartida por la gerencia, lo que en forma general, redundando en una ineficacia en los procesos implementados al interior de la empresa y una baja productividad.

Mediante las tres primeras visitas a la empresa, se pudo identificar que ésta es de tipo familiar, dado que el Gerente es el mismo dueño de la empresa y en su ausencia, asume el cargo el hijo. No existe un organigrama como tal y los principios corporativos de la empresa, no se visualizan y son desconocidos por un gran número de los trabajadores (82%), quienes al asumir el cargo no obtienen una capacitación que contribuya a la identificación y sentido de pertenencia con la empresa.

La empresa cuenta con un Gerente, Secretaria, Contador, el grupo de vendedores y cortadores de la res. La mayoría (70%) de ellos son familiares o allegados al dueño, lo que deja de manifiesto que la selección del personal se da más que todo por parentesco y recomendaciones, que por un programa de selección y reclutamiento del talento humano.

El tipo de comunicación que se da en la empresa, es principalmente de tipo verbal, no se utilizan circulares, los memorandos se dan en caso extremo y los llamados de atención son todos verbales, a excepción de los despidos que se hacen en forma escrita, lo que no permite un conocimiento real de los procesos y procedimientos e igualmente inhabilita a los trabajadores para una participación activa en las decisiones de la empresa.

Los trabajadores, manejan frecuentemente, una comunicación de tipo informal, lo que ocasiona conflictos interpersonales, que deben ser resueltos, en algunos casos por la gerencia.

Así mismo, los avisos de promociones de los productos muchas veces salen después de varias horas de estar activa la promoción o en ocasiones se da una comunicación entre el

vendedor y los clientes, dado que, es él quien en el momento de la venta informa al cliente, la promoción existente, lo que impide un mayor flujo de clientes atraídos por la promoción.

Todas estas actividades, requieren de una real gestión de la comunicación corporativa, con el fin de que se guíe, en forma estratégica los valores y los aspectos operativos, y se logre sensibilizar a los actores involucrados, de manera que cultiven los valores éticos necesarios, para el desarrollo de acciones concretas en función del beneficio de la empresa.

0.1.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo son los procesos comunicativos internos en Frigoríficos la Candelaria Limitada?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General.

Identificar los procesos comunicativos internos en Frigoríficos La Candelaria Limitada, con el fin de optimizar la comunicación interna, a partir del diseño de una herramienta de comunicación.

0.2.2 Objetivos Específicos.

- ✚ Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de desarrollar una análisis DOFA en Frigoríficos La Candelaria
- ✚ Realizar un diagnóstico de comunicación, con el fin de identificar la situación actual de la comunicación interna en Frigoríficos La Candelaria.
- ✚ Identificar los elementos centrales para la construcción de una propuesta de una herramienta de comunicación.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Fernández Collado (1999), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio”, o bien, ésta se encarga de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

El presente trabajo investigativo es relevante, dado que, son diversas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, dada la importancia que tiene la comunicación dentro de una empresa, para el cumplimiento de sus objetivos, mejoramiento de sus procesos y mantener las buenas relaciones entre sus miembros, lo que se origina a través de la circulación de mensajes emitidos mediante diversos medios de comunicación interna en la empresa.

A pesar de ello, esta es una de las áreas menos trabajadas a nivel empresarial en la ciudad de Cartagena, debido a que se piensa que las relaciones comunicativas en las empresas, tanto grandes como pequeñas, son sencillas y que obedecen a una serie de reglas que se aprenden y que después se trata de poner en práctica con éxito, pero la realidad es mucho más compleja, las empresas están integradas por personas que se relacionan con una serie de clientes actuales o potenciales y es este juego de relaciones que constituyen una red, donde la comunicación cobra su importancia para alcanzar los objetivos propuestos.

No es posible perder de vista la construcción de dinámicas comunicacionales coherentes con el modelo de cada organización, no son poco conocidos los fracasos de empresas que se han fracasado por la ineficiencia en sus procesos comunicativos, lo que redundaría necesariamente en la imagen de la corporación, y por ende en sus finanzas. Una comunicación eficiente, pero sobre todo integral debe convertirse en una prioridad de la alta gerencia de las organizaciones. Con regularidad, los gerentes, como otros empleados, no se dan cuenta de lo importante que es para ellos compartir información con otros miembros de la empresa, más ahora que nos movemos en la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones deben no solo aprender a comunicarse, sino a gestionar el conocimiento que construyen y difunden, a sabiendas que la empresa es un

sistema y todos los integrantes necesitan saber lo que hace en grupo, con la finalidad de poder trabajar mancomunadamente.

No obstante, la esencia primaria del acto comunicativo, la relación persona a persona, la comunicación interpersonal, no desaparece, por el contrario toma más relevancia, por ende es allí donde se establece la pertinencia del presente trabajo investigativo. La importancia que poseen las relaciones para cada uno de las etapas del proceso de comunicación traslado al nivel organizativo: las empresas desean que sus empleados traten correctamente a sus clientes, los empleados desean sentirse a gusto en su trabajo, pero también las personas, en su vida privada, necesitan de todas estas exigencias para poder desenvolverse en una sociedad que cada día es más exigente.

La sociedad, por su parte, exige que las empresas, sean cada día más cercanas y más sociales, y al mismo tiempo, que se impliquen en el desarrollo del entorno que las rodea. Ello las obliga a comunicarse directamente con la sociedad, a transmitir a la misma su identidad y, al mismo tiempo, sus valores, de no realizarse o de hacerse en forma incorrecta la sociedad tendrá una imagen negativa de la empresa, lo que es perjudicial para el logro de los objetivos, allí se establece la pertinencia y relevancia del presente trabajo investigativo, en el pensarse, previa identificación de los problemas comunicativos de una organización, a partir de la propuesta de una herramienta de comunicación, cómo es posible contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna de Frigoríficos La Candelaria.

La presente investigación es pertinente con el propósito del programa de Comunicación Social de la Universidad Tecnológica de Bolívar, de formar profesionales de la comunicación competitivos, comprometidos con el desarrollo humano, social y científico con una visión integral del hombre en relación con su entorno, preparados para la producción en medios, la investigación, elaboración de diagnósticos, diseño, coordinación e implementación de estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos de comunicación en diferentes ámbitos de la sociedad, en este caso en la empresa Frigoríficos la Candelaria Ltda.

Para la Unidad investigativa, la relevancia del trabajo investigativo, se establece dada la necesidad de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, participando así en el mejoramiento de los procesos comunicativos o en la solución de problemas de comunicación, con la capacidad de crear lógicas de planeación y producción discursiva de medios colectivos o de mensajes dirigidos a un grupo o área determinada.

0.4 ESTADO DEL ARTE

0.4.1 Antecedentes De La Investigación. En Cartagena de Indias, a pesar de ser pocas las empresas que poseen protocolo, se encuentran algunas, principalmente en las empresas ubicadas en el sector de Mamonal, entre ellas, Ecopetrol, donde dadas sus negociaciones, se ha estipulado protocolo para todas ellas. El Protocolo establece cuotas obligatorias para la emisión de gases de invernadero para los países que firmen y ratifiquen el acuerdo. Además de ello se cuenta con una oficina de protocolo.

Interesados en el tema, la Cámara de Comercio del Putumayo y ECOPETROL S.A en el marco del Convenio DAB 005-08 desarrollaron en el mes de mayo del 2009 el Seminario “Mercadeo y Protocolo Empresarial”. Para ellos, el objetivo de toda empresa es la rentabilidad, y esta se logra si y solo si, todos los productos y/o servicios que produce o presta, están dirigidos a satisfacer las necesidades de los consumidores. Siendo entonces el objetivo de la Mercadotecnia Satisfacer las Necesidades de los consumidores, todas las empresas deberán tener muy claro el concepto de Mercadeo y el manejo del protocolo empresarial para lograr la total satisfacción de sus clientes, y con esto lograr la rentabilidad.

Otras de las empresas que cuentan con protocolo es Mac Pollo, Propilo, donde se establece incluso el protocolo para la toma de muestras de laboratorio, con el fin de asegurar la calidad de los productos.

Cabe resaltar que el protocolo manejado por este tipo de empresas del sector industrial, es un protocolo encaminado a la preservación de las normas industriales, ya que hay diferentes tipos de aplicabilidad que dependen de los intereses particulares de cada organización. Esto ha

permitido a las empresas del sector una mayor claridad en todos sus procesos organizacionales, empresariales de comunicación y relaciones internas y externas.

Por otra parte, Gabriel Olamendi, desarrolló un Manual de Protocolo Empresarial, en el cual establece que las tres reglas básicas para hacer las presentaciones son por razones de sexo, edad y categoría. La norma general para las presentaciones es que el de “menor categoría” se presenta al de “mayor categoría”. Es decir, el joven al mayor, prevaleciendo la jerarquía establecida en la empresa. Establece en el Manual, las normas en grupo, de conducta, situaciones, el protocolo en diferentes actos y organizaciones, y dentro de ellos los actos relacionados con la empresa, de carácter general o relacionado con las empresas, en los casos en que las empresas se estructuran en grupos

Se considera que la observación de las normas protocolares permite dirigirse hacia el resto de la empresa con respeto y corrección, generando una corriente de reciprocidad hacia nuestra persona que indudablemente nos ayuda a conseguir los objetivos que planteados."

0.4.2 Marco Teórico.

Para lograr cumplir el objetivo general del Proyecto de Grado es importante comenzar analizar aspectos teóricos que permitan entender y solucionar los temas a tratar como lo es la Comunicación Organizacional, Protocolo e imagen corporativa , Excelencia en el servicio al cliente , Relaciones publicas, entre otros. Se realizará una investigación de estos temas profundizando en la conveniencia para el Proyecto. Ya que todos los temas a tratar son bastante extensos. Se resolverán las dudas para poder llegar al producto final que estará basado en gran parte por lo que se aprendió durante el proceso de investigación.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados

para facilitar la interrelación a distancia.

0.4.2.1 Comunicación Organizacional. La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es

también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Además De ello, es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente. Es ésta, la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

Mientras que la comunicación Ascendente, fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

La Horizontal, por su parte fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización y por último se tiene la Comunicación Diagonal, que es aquella que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

De acuerdo a Fernández (1999), la comunicación organizacional puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

0.4.2.2 Comunicación Interna. La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Edgar H. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de Cultura en las Organizaciones, define la comunicación interna como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.

Si se tiene en cuenta el término de cultura, los elementos que la caracterizan, se encuentran fuertemente condicionados por la cultura de empresa, y ésta a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. La cultura empresarial determina en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista la comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyen en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos. Para Schein, la cultura en las organizaciones consta de tres

componentes: creencias y supuestos básicos, valores y manifestaciones visibles de la cultura Del Pozo, 2004).

0.4.2.3 Estrategias de Comunicación. La comunicación se convierte en un instrumento estratégico de la organización, cuando sus prioridades están alineadas con el foco estratégico del negocio. El término estrategia, aparece a principios del siglo XIX, vinculada en un principio al arte militar, teniendo como objeto original la preparación y la conducta general de las operaciones contra el adversario, de cara a la victoria.

De acuerdo a la concepción japonesa la estrategia se entiende como una construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde se puede servir mutuamente a partir de las fortalezas que se comparten con el competidor. Por otro lado se tiene que las comunicaciones de una organización son estratégicas cuando son corporativas, es decir cuando integra sus formas y posibilidades de comunicación en un discurso y actuar unísono.

Para Garrido, (Múnera y Sánchez, 2003), "la estrategia de comunicación es un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa". Las características propias de una estrategia de comunicación, se definen por que estará centrada en el receptor, hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa en búsqueda de soluciones de comunicación; define objetivos, responsabilidades y plazos, normativas acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo; busca optimizar recursos y tiende hacia el logro de utilidades y además de ello tiende a ser creativa e innovadora.

0.4.2.4 Herramientas de Comunicación. En el nuevo contexto tecnológico, la aplicación de las tecnologías se está introduciendo muy rápidamente en las estructuras organizativas. Desde el punto de vista de la comunicación interna, también se producen estos cambios y a las herramientas tradicionales de ese tipo de comunicación se le están añadiendo soportes tecnológicos. Uno de los elementos o herramientas más novedoso y que aportan mayor mejora en los procesos de comunicación interna son las redes internas de comunicación que se han denominado como intranets. A través de ellos, se mejora la capacidad comunicativa en la

empresa, ya sea por la combinación de lo sonoro, lo escrito y el audio o por la interacción que se establece entre emisor y receptor. Ésta herramienta permite aumentar los flujos de comunicación de manera cuantitativa y cualitativa, dado que es posible mejorar la estrategia y los objetivos de comunicación

En la comunicación se cuenta, además con infinidad de herramientas, algunas sirven comunicar un mensaje en forma unidireccional como una cartelera, un mail, un boletín los mensajes de la Compañía, entre otros.

Como puntos importantes al momento de elegir una herramienta de comunicación en la empresa se debe tener en cuenta que “No se trata de que existe una fórmula que ante la aplicación de un canal se va a recibir más participación. Sino que la elección de un canal debe contemplar las necesidades de la organización y su gente, principalmente. Se debe pensar qué necesidades plantean los recursos humanos y sintetizarlas en un canal acorde”. Igualmente, se debe considerar el estilo de conducción, que marca la gestión de la comunicación. “El estilo de conducción imperante en la Dirección y los niveles Gerenciales es una de las herramientas que más ayudan a la participación de la gente”. Algunas de las herramientas utilizadas son:

Buzón de sugerencias, el cual es una herramienta importante de comunicación ascendente, permite a todos los empleados de la empresa hablar y ser escuchados. Su puesta en marcha establece un espacio de participación que propicia la promulgación de ideas. Su implementación habilita un lugar donde la gente desarrolla e incrementa su sentido de pertenencia en el día a día de manera explícita. La organización tiene que pensar en el buzón de sugerencias como la puesta en concreto de un medio tangible y transparente donde los empleados pueden volcar sus inquietudes y propuestas de cambio. Hay que tener en claro que el buzón requiere de un seguimiento continuo, donde las personas responsables de el informen correctamente cuando y cómo se van a levantar las sugerencias y cuando y cómo se van a dar las respuestas. Para que esta herramienta de resultado tiene que transformarse en una ida y vuelta entre los empleados y la Compañía. Para poder conocer su evolución hay que llevar una estadística del mismo donde a través de áreas temáticas la empresa pueda saber sobre qué se consulta más o bien sobre qué temas se proponen cambios. Estas estadísticas van a permitir saber sobre qué aspectos actuar y

que puntos generan incertidumbre en la gente (Múnera y Sánchez, 2003),

Carteleras (o Tablones de anuncios). Las carteleras por lo general sirven para la comunicación descendente. La empresa baja información a través de este medio. Se informan noticias, novedades, beneficios, cambios, etc. En esta herramienta es muy importante la actualización, tiene que ser periódica y estar ubicada en lugares estratégicos, donde las lean las personas. Si las carteleras contienen noticias netamente de los empleados como el ingreso de personal, campeonatos deportivos, beneficios pueden ubicarse en lugares donde los empleados descansan o almuerzan. En cambio si contiene noticias netamente institucionales o procedimientos es mejor que su ubicación sea en el lugar mismo de trabajo. Es necesario saber donde ubicar cada tipo de información para que surta efecto.

Revista Institucional. También conocida como house organ, es un elemento muy rico de comunicación pero para que la gente se apropie de ella es necesario que haya participación. Antes de comenzar con su creación es bueno designar referentes de cada sector para que se pueda todo tipo de información. “El house organ o la Revista Institucional retoman los temas más importantes de la organización y los da a conocer a todos los empleados por igual y a su vez levanta la información de la propia gente” dice Frigoli.

Correo electrónico de comunicación. Es un elemento muy usado en las empresas, pero para que forme parte de una herramienta de Comunicación Interna debe ser gestionado desde una casilla única donde a través de ella se pueda informar ordenadamente. Según Frigoli: “El correo electrónico es una herramienta, aunque por lo general está mal usada porque se envía y reenvía información en cantidad y sin clasificación a todos los empleados. Lo que implica un bombardeo continuo sin que tome un criterio de interés y relevancia para el destinatario.”

Red de facilitadores. En pos de la mejora continua y luego de armar un Plan de Comunicación Interna una de las herramientas más ricas y que permiten el contacto cara a cara con la información es la red de facilitadores comunicacionales. El trabajo que realizan estos facilitadores es muy importante, por lo que tienen que estar capacitados para la labor. El grupo de Comunicación Interna tiene que saber con claridad para qué existe, qué importancia tiene la

comunicación en una empresa y cómo desarrollarla. Todo esto es un proceso que necesita tiempo, mucho diálogo y capacitación con especialistas en el tema. “La red de facilitadores es un grupo conformado por integrantes de las distintas áreas, representantes provenientes de diferentes niveles jerárquicos y que tiene una predisposición para las relaciones interpersonales y la comunicación. Lo que hacen es comunicar a la gerencia los temas que preocupan a sus compañeros para que puedan ser abordados en distintas instancias. Y al mismo tiempo, distribuyen entre sus compañeros la información de la gerencia”

Reuniones/ desayunos/ almuerzos. Estas reuniones son motivantes y fomentan la participación, en un clima totalmente descontracturado como lo puede ser un desayuno o un almuerzo. Generalmente se realizan con gente de una misma área es decir equipos de trabajo, pero también son muy positivas cuando se realizan entre distintas áreas o sectores.

0.4.3 Comunicación Y Las Habilidades Que Pueden Generar. Hoy día, hablar de comunicación se ha vuelto un tema relevante dentro de los núcleos familiares, las organizaciones y hasta en los grupos sociales que se conforman en la sociedad, ya que muchas veces sentimos que ésta no es usada de la manera correcta y la información no llega a sus destinatarios de la manera en que se busca. Lo interesante es que desde que nacemos empezamos a comunicarnos, desde pequeños usamos la comunicación no verbal y luego verbal como una herramienta para interactuar y hacernos entender entre unos y otros.

Es por esto, que este capítulo está dedicado a entender qué es la comunicación y las habilidades que se deben desarrollar, sobre todo en las empresas. La comunicación siempre ha tenido falencias y debilidades dentro de las organizaciones, porque vivimos en un mundo cambiante que genera diferentes competencias diariamente y donde el individualismo ha sido relegado por una necesidad de aprender a trabajar en equipo. Uno de los problemas más reconocidos actualmente en el mundo es que los gerentes muchas veces no reconocen la necesidad de una comunicación estratégica focalizada en las herramientas de la comunicación corporativa dentro de las organizaciones, ya que no entienden el objetivo de una correcta comunicación y el dinero que se le debe invertir.

0.4.4 Formas De Comunicación Dentro De La Empresa. Comunicación interpersonal: Es una comunicación que requiere un contacto previo entre los sujetos, deben ser físicamente próximas, lograr entender lo que se habla y tener símbolos y códigos más o menos parecidos. Se empieza entonces el intercambio de mensajes entre los que participan dentro de esta comunicación y la decodificación de todos los códigos externos no verbales. “Una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara” (Husmean, Lahiff y Hatfield, 2000).

Es importante analizar este tipo de comunicación y aprenderse a ver a uno mismo y entender al otro. Es decir, se tienen que generar aspectos cualitativos y volver más personal la relación. Dentro de la comunicación se generan tres tipos de información: cultural, sociológica y psicológica. La cultural se refiere a la raza, nacionalidad y clase social. La sociológica se basa en la pertenencia y grupos de referencia. La psicológica distingue a los individuos unos de otros por sus rasgos. Este tipo de información se reconoce a través de los cinco sentidos y el receptor también entiende esta información implícita a través de la comunicación verbal y no verbal. Hay una ubicación de información en tres niveles que se describen en el libro “La comunicación en las organizaciones”, el conocimiento descriptivo (diferenciar al sujeto por sus características físicas), conocimiento predictivo, el cual es una información implícita sobre los valores, creencias y modos de comportamiento y el conocimiento explicativo por el cual se logra entender la manera de comportarse del otro (Roix Céllex 1999).

Este tipo de comunicación puede ser muy útil dentro de las organizaciones ya que diario existen relaciones interpersonales que se deben aprender a guiar para que sean efectivas.

La comunicación con el jefe, subordinados, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, familia, amigos y pareja emocional. Si se entienden los niveles y los tipos de información con ciertos códigos de lenguaje y educación se asegura que el emisor y el receptor establezcan un contacto seguro y eficaz. Es por esto que hay que trabajar en crear esta herramienta de comunicación interpersonal en una ayuda para que los flujos sean seguros y se muevan con información real y verdadera” (Bitti y Cortesi, 1980).

Comunicación No verbal: “Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar de los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Hay una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar. Lo interesante de este tipo de comunicación es que el instrumento es el cuerpo, es por medio de éste que los mensajes deben ser decodificados y entendidos. El cuerpo es un productor de información constante. Se puede obtener la información a partir de los gestos, una sencilla inclinación de la cabeza, el movimiento de las manos, la manera en que se come, se camina y se ríe. Además que todos estos gestos y acciones muchas veces son con intención pero el 80% son intencionales, sino que el cuerpo lo emite en reacción a la información que el cerebro esta decodificando (Bitti y Cortesi, 1980).

Comunicación jefe- subordinado: La comunicación entre empleados y más entre el jefe y subordinado en una organización se rigen por un continuo desarrollo de formalidades e informalidades. Las formales muchas veces están escritas y se encuentran en los manuales o políticas de la organización y muchas veces son dirigidas y entrenadas en las capacitaciones o inducciones de las empresas. Sin embargo, existen las que son informales, que no están explícitas pero que se usan mucho más que las formales. Esta comunicación informal debe encaminarse para que sea eficaz. Además las más utilizadas y donde se tiene que reforzar es en la comunicación del jefe-subordinado (Bitti y Cortesi, 1980).

La aplicabilidad de técnicas para asegurar crear buenos lazos de comunicación son muchas veces diferentes en unas organizaciones que otras, lo importante es ver que tanta usabilidad tiene en la empresa y la intención con que se planea comunicar. Estas son las cuestiones principales que se deben tener en cuenta en el momento de la interacción (Fernández, 1991).

Manual de gestión: Este manual es un compilado de las estrategias comunicativas que se generan dentro de la empresa con sus objetivos y procesos específicos. Explica perfectamente la gestión empresarial que se debe tener para asegurar el cumplimiento de la visión. Es una herramienta que puede tener tal impacto hasta en los cuadros directivos ya que lo que más impide

es la improvisación. Una de las cualidades que tiene este manual es que estudia todo el entorno entonces las estrategias siguen siendo estables a los cambios del entorno y los internos de la corporación. El contenido de este manual debe ser el siguiente: plan estratégico de la imagen corporativa, la organización de la dirección de las comunicaciones, las normas generales de la comunicación, los mapas de públicos y el plan anual de comunicaciones (Fernández, 1991).

0.4.5 Protocolo Empresarial. La sociedad avanza cada día más hacia los servicio, por lo que cobra mayor importancia la capacidad comunicativa. En consecuencia, la comunicación constituye en nuestros días un valor dominante en el ámbito de las empresas y las organizaciones, por lo que las empresas necesitan contar con personal que transmita la imagen corporativa y la cultura empresarial de la empresa. En efecto, el nuevo humanismo de las empresas trata de resaltar las relaciones humanas, sus actuaciones, sus manifestaciones, y en suma, su protocolo (Maqueda Lafuente, 1999).

En el libro Protocolo empresarial, una estrategia de marketing (Maqueda Lafuente, 1999), define el protocolo como una nueva técnica empresarial dentro del ámbito del marketing. Se encuentra muy ligado al campo del comportamiento empresarial. Cualquier persona que represente una entidad o empresa, por lo general, sabe como comportarse en los distintos momentos de su vida personal, pero cuando representa a la empresa tiene que seguir un protocolo que previamente debe estar establecido por la misma.

De acuerdo a Maqueda, “el protocolo es al mismo tiempo algo racional y convencional. Nada dentro de sus normas puede ser tenido como algo artificial. Pero al mismo tiempo, tampoco existe nada dentro de él que haga considerarlo como estrictamente fundamental. Sin embargo, se puede afirmar que sus funciones son imprescindibles en el día a día de las relaciones interna y externas de la empresa”.

Existen una serie de tareas que en el mundo empresarial, se encuentran íntimamente relacionadas con las labores de protocolo:

- ❖ Participación directa y decisiva en los aspectos relacionados con la estética y la decoración de las instalaciones de la empresa.
- ❖ Asesoramiento en todo lo relativo a la imagen de la empresa, diseño de logotipos, atención a las relaciones con otras empresas u organismos, sugerencias sobre posibles patrocinios, posibles colaboraciones o presencia en actos públicos.
- ❖ Preparativos y trabajos necesarios para que se puedan celebrar, dentro o fuera de la empresa, actos institucionales sociales o protocolarios.
- ❖ Preparación, de una manera directa o compartida, con agentes externos, para que dichos actos puedan llevarse a efecto.
- ❖ Reuniones de los diferentes equipos de trabajo, preparación de juntas, realización de seminarios o encuentros.
- ❖ Visitas institucionales a la empresa y todo aquello que exija una preparación dentro o fuera del ámbito empresarial, pero que exija, al mismo tiempo, una participación institucional.
- ❖ Organización de actos relacionados con homenajes o personas dentro o fuera de la empresa.
- ❖ Preparación de felicitaciones anuales o de cartas de reconocimiento o salutación.
- ❖ Realización de exposiciones, recepciones, viajes.
- ❖ Selección de los regalos de empresa o de aquellos otros destinados a personalidades cuando los directivos viajan o reciben a personas importantes.
- ❖ Organización de visitas no protocolarias de interés general a la empresa, como pueden ser grupos de jubilados, colegios, etc.
- ❖ Presencia en ferias a través de stands.
- ❖ Realización de actividades culturales o deportivas patrocinadas por la empresa.

Para poder llevar a cabo estas tareas se debe contar con personas preparadas, con una adecuada formación, pero sobre todo con una importante vocación y ganas de hacer bien su trabajo. Si se conocen las normas del protocolo y si todo el personal de la empresa u organización las asumen y las siguen con gusto y convencimiento seguro que el trabajo diario se hace más fácil y agradable.

Es por esto, el protocolo es una nueva tecnología empresarial que se engloba dentro del ámbito del marketing, su vigencia es dentro y fuera de éste y está vinculado a la máxima

jerarquía de la empresa. Éste exige de una serie de usos sociales que tienen mucho que ver con el saber estar y los buenos modales. En el mundo empresarial, la cortesía y las buenas maneras tienen mucho que ver con la imagen, con el protocolo, con el marketing, y, en última instancia, con el incremento de las ventas. La mayor parte de las empresas que alcanzan el éxito con independencia de su tamaño, tienen creado un equipo de comunicación y de relaciones públicas y un manual de protocolo, lo cual facilita la excelencia empresarial y el trabajo a todos los niveles de la organización.

0.4.6 Relaciones Públicas en las Organizaciones. Las relaciones públicas sin duda son una actividad de comunicación, especializada en las relaciones con los distintos públicos. A diferencia de otras clases de comunicación, las relaciones públicas pretenden la institucionalización del dialogo social entre los entes colectivos formales, en los que se encuentran las empresas, las instituciones públicas y/o privadas, entre otras.

En su texto “Gestión de la comunicación en las organizaciones, José Carlos Lozada Díaz, considera que las relaciones informativas son las formas de contacto, personal, o a distancia, entre los canales empleados para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué se informa e, incluso, sobre cómo se informa. No siempre es una negociación entre iguales, ni se puede hacer una descripción única que sirva para todos los procesos, dependen de la distribución del equilibrio de poder entre fuentes y periodistas; del dominio o la dependencia de las rutinas, del grado de profesionalismo y compromiso deontológico de cada uno; de las afinidades ideológicas; de la frecuencia con que el medio renueve sus contenidos informativos. Visto de esta manera la comunicación es un intangible pero ha de ser gestionada desde una perspectiva de mercado simbólico que mantenga permanentemente a la organización en el entorno de los medios que consume el público al que dirige su actuación. Por lo que las relaciones informativas de la empresa, tienen el objetivo absolutamente prioritario de generar y mantener una imagen favorable. En función de las necesidades de cada organización, las relaciones informativas se orientan a favorecer la imagen motivacional o la promocional según la estrategia de actuación y de comunicación se enfoque a conseguir una relación de empatía con el público o busque una reacción inmediata sobre el target, tanto desde una perspectiva comercial de venta de productos como intelectual de defensa de una idea (Losada, Díaz, 2004).

El valor añadido que se consigue es una mayor facilidad de presencia de la empresa, lo que contribuye a consolidar los beneficios de imagen logrados y otorga una posición ventajosa a través de una percepción favorable que genera prestigio, con acciones en la línea del goodwill. Para ello es necesario que la organización practique una “comunicación bidireccional simétrica”, que le ayude a consolidar una identidad propia y que ejecute una estrategia comunicativa centrada en trasladar sus iniciativas a la sociedad, para conseguir las más altas cuotas de credibilidad (Losada, Díaz, 2004).

De acuerdo al Centro de Trayectoria profesional, de la Universidad de Los Andes, el éxito laboral no solamente se mide en términos de desempeño. Es también fundamental poder conocer y adaptarse al entorno de la organización. Uno de los aspectos claves en este proceso es el manejo adecuado de las relaciones interpersonales donde su imagen juega el rol principal.

0.4.7 Marco Conceptual.

Cliente: en el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Competencia: condiciones de los mercados en lo que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia económica es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad de los individuos.

Comunicación Organizacional: es el componente de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad, para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca su accionar.

Diagnóstico: el diagnóstico no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma. Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos.

DOFA: (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Publicidad: el proceso de comunicación que se enfoca a crear en un público predeterminado, la curiosidad activa por experimentar un producto o servicio, a través de mensajes producidos en forma planeada y sistematizada, para ser emitidos a través de medios e instrumentos de comunicación masiva.

Necesidad: es una sensación de carencia de un producto básico. Esta sensación de carencia puede ser física, psicológica, social o individual, que tienen todos los seres humanos independientemente de su raza, cultura, etc.

0.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

0.5.1 Tipo de Investigación. De acuerdo al tipo de investigación, este es descriptivo, dado que busca señalar o describir uno o más fenómenos característicos de un objeto o población estudiada, determinando la magnitud que toma cierta variable en ese colectivo y sin entrar en explicaciones causales de las mismas.

0.5.2 Enfoque. De acuerdo a su enfoque, la investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo. Las investigaciones cualitativas, son cualquier información no-numérica que describe atributos o características distintivas (cualidades). Son datos cualitativos usualmente, aunque no siempre, descripciones textuales o expresiones de opinión o sentimiento. El punto de la investigación

cualitativa, es comprender una situación desde el punto de vista de la gente involucrada, y usando sus palabras y significados. En ella se desarrollan conceptos que ayudan a conocer la realidad de la empresa en medios naturales. Por esta razón se basa en capturar las intenciones, experiencias y opiniones de las personas que viven y/o trabajan en la empresa Frigoríficos La Candelaria. El punto de la investigación cualitativa es comprender una situación desde el punto de vista de la gente involucrada, y usando sus palabras y significados (Mora, 2004)

0.5.3 Población y Muestra.

0.5.3.1 Población. FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA. Cuenta con una planta de cuarenta y tres (43) trabajadores, los cuales en su gran mayoría laboran con un contrato a término indefinido, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa (Gerencia, Ventas), los cuales hacen parte de la población en el presente proyecto investigativo.

0.5.3.2 Muestra. El tipo de muestreo utilizado para realizar el estudio de la población es el probabilístico, puesto que cada unidad muestral tiene la misma probabilidad conocida de ser incluida en la muestra. En la presente investigación, la muestra es igual a la población, a quienes se aplicará la encuesta con preguntas cerradas, seleccionadas con anterioridad.

0.5.4 Técnicas y Herramientas de la Investigación Dentro de las técnicas utilizadas, se encuentra la observación, la cual es una técnica de recolección de datos cualitativa que involucra ver y documentar lo que la gente hace en su rutina diaria. Los resultados serán típicamente agrupados de acuerdo al motivo o tema identificado para el reporte. Generalmente, esto consiste de un breve resumen de los datos recolectados seguido por varias citas que lo soportan.

También se utilizará la entrevista, técnica empleada comúnmente y extremadamente flexible para la recolección de datos, en que uno o más sujetos son interrogados y sus respuestas anotadas. Los temas cubiertos (o preguntas realizadas) en una entrevista pueden seguir la línea de pensamiento del que responde (en caso de una entrevista no estructurada) o pueden ser cuidadosamente definidos antes del proceso de la entrevista (entrevista estructurada).

0.5.5 Fuentes De Información

0.5.5.1 Fuentes Primarias. Las fuentes primarias la constituye el talento humano de la empresa, Frigoríficos la Candelaria Ltda. Junto con sus directivos, a quienes se da aplicación de la encuesta, además de la observación directa de los procesos comunicacionales desarrollados en la empresa.

0.5.5.2 Fuentes Secundarias. Las fichas bibliográficas, textos, estudios realizados, revistas, folletos, Internet.

1. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA FRÍGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.

El análisis DOFA (en inglés SWOT), es una herramienta analítica que le permite identificar toda la información sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Debe enfocarse solamente en los factores clave para el éxito de la empresa y debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno, es decir éste consta de un análisis interno y otro externo. La primera se relaciona con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se deben enfrentar en el mercado seleccionado.

En el desarrollo del análisis DOFA, a la empresa Frigoríficos La Candelaria Ltda. se tendrá en cuenta la imagen corporativa de la empresa, las características de identificación básicas asociables a la empresa, la filosofía corporativa, elementos e instrumentos de comunicación utilizados históricamente por la empresa, escenario competitivo, instrumentos promocionales, entorno económico, tecnológico, socio demográfico, político, internacional, ecológico y del mercado.

Debilidades de la Empresa

La definición de imagen, en el ámbito de la comunicación corporativa (Capriotti, 2004), es confusa y ha sido estudiada durante muchos años y evolucionado en diferentes direcciones. Es el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir lo que la organización desea mostrar de su personalidad, la percepción deseada por la compañía.

Figura 1. Imagen de la empresa frigoríficos La Candelaria Ltda.



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras del proyecto

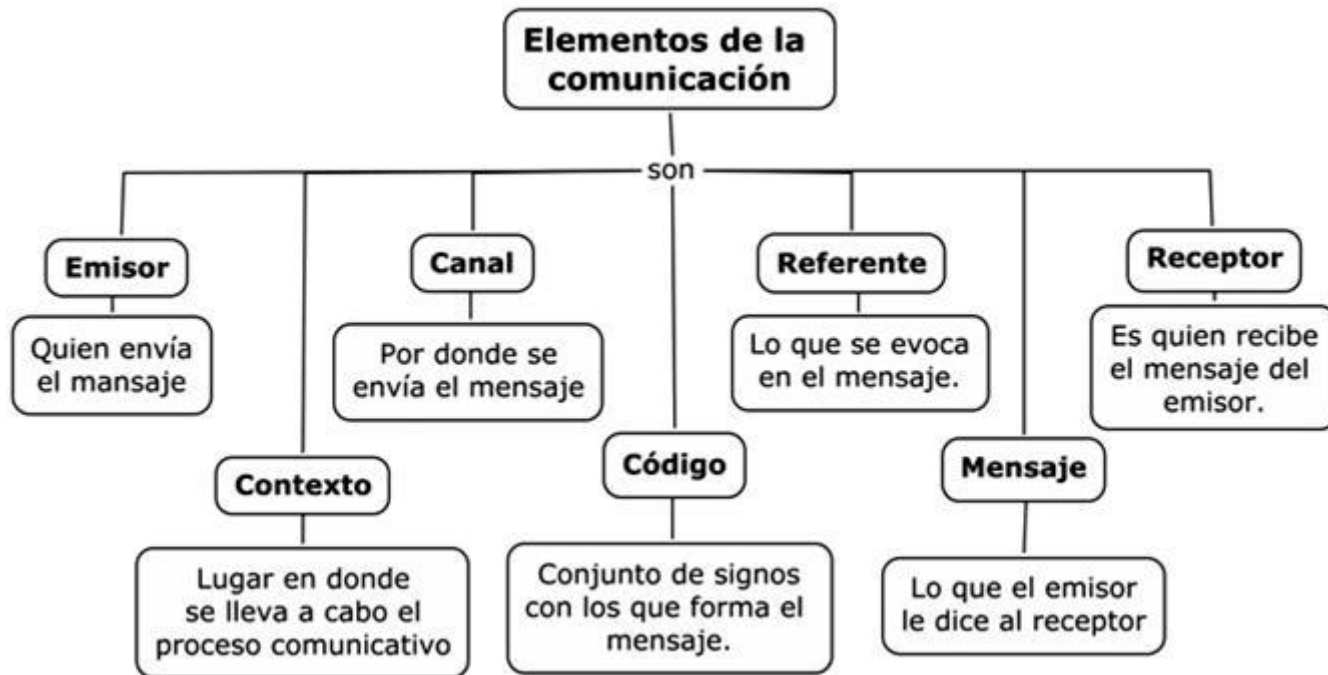
La empresa Frigoríficos La Candelaria Ltda., posee una imagen corporativa que ocupa un puesto en la mente de sus clientes, son ellos quienes la identifican, dado que, además de no poseer un logo, no se da a conocer a otro público que no sean las personas que transitan por la Avenida Pedro de Heredia, a la altura del Mercado de Bazurto, donde se encuentra ubicada la empresa. Su personalización está dada por un aviso en color blanco y rojo, con el nombre de la empresa y un slogan.

Las características de identificación básicas de la empresa, se encuentra compuesta por tres aspectos básicos, que son: la misión corporativa; los valores corporativos y la visión corporativa, la cual resume el punto de partida de, cualquier programa de gestión de imagen a implementar en una empresa en general y en específico del modelo de programa a utilizar en la presente investigación (Valdés, 2008).

En la empresa, en estudio se tiene que a pesar de contar la empresa, con una misión, valores y visión corporativa, estas no se dan a conocer al talento humano de la empresa, por lo que se presenta un total desconocimiento de las mismas.

Los elementos de comunicación, son utilizados para transmitir a los demás, deseos, ideas o sentimientos. Para que la comunicación se produzca es necesario que intervengan varios elementos:

Diagrama 1. Elementos de la comunicación.



Fuente: eveliocarrizo.conectate.gob.pa/.../SBReadResourceServlet?...

La empresa, como emisor, a partir de su idea se plantea el propósito de emitir el mensaje a los clientes, dirigiendo este mensaje sólo a quienes transitan por la Avenida Pedro de Heredia de la ciudad, dado que son ellos quienes pueden ver el mensaje de la

empresa, en el anuncio ubicado en la parte externa de sus instalaciones física, lo que, limita el número de clientes potenciales de la ciudad y no permite ampliar su base de clientes, al no dar transmitir el mensaje a mayor número de población, por lo que sólo obtiene respuesta de aquellas personas que se dirigen a realizar sus compras en el Mercado de Bazurto o que en un momento dado transitan por la avenida y tienen la necesidad de los productos.

Además de ello se tiene que:

En la empresa existe ineficiencia en la información de los competidores, estos se han analizados y no existe un medio de comunicación que les permita identificar las fortalezas de la competencia.

Existe al interior de la empresa una cultura conservadora en la Dirección, que no permite una retroalimentación de los procesos, dado que no se tienen en cuenta las opiniones del talento humano y las decisiones se toman en forma unilateral por la gerencia.

La ausencia de marca en el empaque que utiliza la empresa en sus productos, no permite una mayor difusión de la misma y es este un aspecto imprescindible que toma el consumidor a la hora de escoger un producto.

Oportunidades de la empresa.

La empresa se encuentra ubicada en la más importante arteria vial de la ciudad: la Avenida Pedro de Heredia, cerca del mercado de Bazurto, lugar donde concurre un buen número de la población de la ciudad (35%), a realizar sus compras.

El producto es de fácil acceso a todos los estratos socioeconómicos de la ciudad.

La cultura de consumo de la población de la ciudad y en especial de los estratos socioeconómicos del sector en el cual está ubicada la empresa.

La cultura de compra de los estratos socioeconómicos 3 y 4 de adquirir los productos en el sector donde está ubicado el mercado de la empresa.

Fortalezas de la empresa

La empresa cuenta con una cadena productiva vertical, es decir posee todos los eslabones de la cadena, lo que le permite ser competitiva en precio.

La experiencia del gerente y sus conocimientos acerca del sector le permiten una respuesta rápida

Se posee medio de transporte propio, lo que permite atender pedidos a domicilio

Comercialización de subproductos, como vísceras, lo cual cuenta con un mercado extenso dentro del sector.

Amenazas de la empresa

Las carnes rojas han perdido participación frente a sus sustitutos, como productos avícolas, carne porcina y en los estratos socioeconómicos 1 y 2 se comercializan las vísceras y los subproductos avícolas.

El sector ganadero se desarrolla como una actividad extensiva y prácticamente hay una separación total entre la producción de carne y su posterior procesamiento para la venta y consumo final

La tasa de crecimiento promedio anual del sacrificio ha disminuido al pasar de 3.5 a 2.8%, lo que muestra una reducción en el consumo

En los últimos años se ha presentado una desaceleración en el consumo mundial de carnes, ante las dietas y las campañas de salud.

El alza en el precio de la carne, elemento fundamental de la reestructuración de la función de demanda de carnes

Los cambios en el estilo de vida no solo tienen efectos en la estructura de la demanda por la motivación de las personas a conservar un buen estado de salud, sino porque adicionalmente se presenta una tendencia a reducir el tiempo dedicado a la preparación de los alimentos

1.1 MATRIZ DOFA.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)

ESTRATEGIAS: Estas son las estrategias de crecimiento, las cuales son el resultante de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventaja propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que se emprenden.

Aprovechar la experiencia y los conocimientos del Gerente para dar a conocer a un mayor número de clientes potenciales la empresa y sus productos

Utilizar la integración de los eslabones de la cadena productiva (producción – comercialización), para diseñar estrategias de costos.

Establecer estrategias de promoción mediante el servicio a domicilio gratis, aprovechando que se posee transporte propio.

Realizar promociones de subproductos, con el fin de dar cumplimiento a la norma de responsabilidad empresarial e ingresar a nuevos mercados.

FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA)

ESTRATEGIAS: Son estrategias de supervivencia y con ellas se busca evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Diseñar campañas de promoción y publicidad encaminada a recuperar el mercado que se ha perdido ante los sustitutos.

Incrementar el consumo del producto, mediante campañas publicitarias, promoción, disminución de costos, precios competitivos.

Desarrollar campañas y talleres que den a conocer a los clientes las diferentes formas de preparación del producto.

DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA)

ESTRATEGIAS: Éstas permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

Intensificar la imagen de la empresa y darla a conocer a un mayor número de clientes potenciales con el fin de lograr recuperar el mercado perdido ante los productos sustitutos.

Promulgar las características de identificación de la empresa a todos los clientes internos y externos de la misma para lograr una mayor identificación.

Lograr emitir el mensaje de la empresa a un mayor número de receptores con el fin de obtener mayor respuesta y ampliar la base de clientes.

Buscar los medios a través de los cuales se identifique la fortaleza de la competencia, para así poder fijar estrategias que permitan contrarrestar éstas.

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)

ESTRATEGIAS: Son estrategias de supervivencia en las que se busca superar las Debilidades internas, haciendo uso de las Oportunidades que ofrece el entorno.

Establecer dentro de la Empresa una unidad de Marketing, que permita el incremento de las ventas de los productos existentes en los mercados.

Realizar un programa de promoción, que permita el incrementar de las ventas de los productos existentes y los de menor rotación.

1.2 ANALISIS INTERNO (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la Empresa en relación con las Oportunidades y Amenazas que le presenta el medio externo

Tabla 1. Capacidad directiva de la empresa.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa									
Responsabilidad social						X	X		
Uso de planes estratégicos					X		X		
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
Flexibilidad de la Estructura Organizacional					X				X
Comunicación y control Gerencial					X			X	
Orientación empresarial						X			X
Habilidad para atraer y retener gente altamente					X				X

creativa									
Habilidad para manejar la inflación		X					X		
Agresividad para enfrentar la competencia						X		X	
Sistema de control	X							X	
Sistema de toma de decisiones			X						X
Sistema de coordinación					X				X
Evaluación de gestión					X				X

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

Tabla 2. Capacidad financiera de la empresa.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiera			X					X	
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento			X					X	
Facilidad para salir del mercado		X						X	
Rentabilidad o retorno de inversión		X						X	
Liquidez o disponibilidad de fondos internos		X						X	
Comunicación y control gerencial		X						X	
Habilidad para competir con precios		X					X		
Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costo	X						X		
Habilidad para mantener			X					X	

el esfuerzo ante la demanda cíclica									
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X					X	

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

Tabla 3. Capacidad del talento humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa	X						X		
Experiencia técnica		X						X	
Estabilidad			X					X	
Rotación			X					X	
Absentismo			X						X
Pertenencia	X						X		
Motivación		X						X	
Nivel de remuneración		X						X	
Accidentalidad	X							X	
Retiros			X						X
Índice de desempeño		X						X	

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

Tabla 4. Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura					X			X	
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos			X					X	
Fuerza de patentes y procesos						X		X	
Efectividad en los programas de entrega		X						X	
Valor agregado al producto			X					X	
Intensidad de mano de					X				X

obra en el producto									
Economía de escala		X					X		
Nivel tecnológico					X		X		
Aplicación de tecnología de computadores			X						X
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X						X	
Flexibilidad de la producción						X			X

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

Tabla 5. Capacidad competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad y exclusividad		X						X	
Lealtad y satisfacción del cliente		X						X	
Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de distribución y ventas		X						X	
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		X						X	
Inversión e I + D para desarrollo de nuevos productos.		X						X	
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa					X		X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X					X		
Fortaleza del (los)	X						X		

proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
Concentración de consumidores			X					X	
Administración de clientes			X					X	
Acceso a organismos privados o públicos		X							X
Portafolio de servicios		X						X	
Programa postventa			X					X	

1.3 ANÁLISIS EXTERNO (POAM): Es el perfil de Oportunidades y Amenazas. El medio de la Empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Tabla 6. Análisis externo

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicas									
- Situación de pobreza de la ciudad.						X			X
- Altos intereses de los crédito						X			X
Políticas									
- Apertura económica						X			X
- Programas de créditos para la pequeña y mediana empresa					X			X	
SOCIALES									
- Índice de desempleo						X		X	
- Cultura de compra			X						
- Alta población de los barrios circunvecinos		X					X		X

Tecnológicos									
- Vías de acceso		X						X	
- Tecnología de punta									X
- Desarrollo tecnológico						X			
						X		X	
Geográficos									
Ubicación			X				X		
Clima			X						X

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

1.4 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO: Ésta matriz fue elaborada de acuerdo a la situación de la Empresa, en comparación con las empresas de la competencia.

Tabla 7. Análisis del perfil competitivo

Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores									
Productos Sustitutos									
Productos sustitutos, a precios bajos					X			X	
Entrada al Mercado									
Son pocas las empresas que penetran al mercado con productos frescos, la mayoría de ellas lo hacen con productos congelados y/o transformados		X						X	

Alto Potencial en el número de proveedores y políticas de pago, producción y venta de cada uno de ellos.			X					X	
Bajo poder adquisitivo de los compradores, lo que exige productos con bajos costos, que permitan una mayor elasticidad en precios			X						X
Innovación					X			X	
Poder adquisitivo. Las empresas con mayor poder adquisitivo, tienen la oportunidad de comprar mayor volumen lo que les permite reducir costos. El capital de la Distribuidora Pineda es limitado.				X			X		

Fuente: Autoras del proyecto basadas en datos suministrados por la empresa.

Al interior de la empresa, se identifican debilidades en cuanto a los canales de comunicación, los cuales no son efectivos para lograr un mayor volumen de ventas y una mayor base de clientes, además de ello los principios corporativos y filosóficos de la institución no se dan a conocer y la comunicación entre Gerente y talento humano de la empresa es deficiente, dado que las opiniones de éstos no es escuchada, impidiendo con ello una retroalimentación de los procesos, lo que redundará en una imagen corporativa bastante débil.

En lo referente a su análisis interno se pudo establecer que la empresa posee respaldo económico, su talento humano la directiva posee nivel académico alto a excepción del Gerente, quien adquirió sus conocimientos en forma empírica. Los operarios son personas con estudios técnicos y experiencia.

Su capacidad tecnológica, está dada por equipos de tecnología sencilla, con siete años de uso, adquiridos en ese entonces directamente a sus proveedores.

En el análisis externo se pudo identificar la ubicación estratégica de la empresa, a pesar de poseer una población en su entorno, perteneciente a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad, no obstante, existen a poco metros barrios de estrato 4, 5 y 6.

2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA., es una empresa que nace el día 15 de Diciembre del año 2003 en la ciudad de Cartagena como una sociedad limitada.

Su objeto social es la compra y venta de productos cárnicos en su mayoría (Carnes Rojas), y actualmente cuenta con una planta de cuarenta y tres (43) trabajadores, los cuales en su gran mayoría laboran con un contrato a término indefinido.

Se encuentra ubicada en la Avenida Pedro de Heredia, sector La Quinta #25 – 23, equidistante del Mercado de Bazurto. En su imagen conceptual se tiene que su:

2.1.1 Misión. Propiciar un entorno de negocios, mediante la prestación de servicios integrales para la cadena cárnica y sus derivados, con un equipo humano especializado y comprometido con la calidad, inocuidad, el desarrollo sostenible y el mejoramiento continuo, en busca de la mayor satisfacción y confianza de sus clientes

2.1.2 Visión. Para el año 2012 Frigoríficos La Candelaria Ltda., se consolidará como el principal centro de negocios y servicios de la cadena cárnica bovina y porcina, más importante del centro del país; posicionándose a la vanguardia en innovación de servicios y satisfacción del cliente.

2.2 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE FRIGORÍFICOS LA CANDELARIA LTDA.

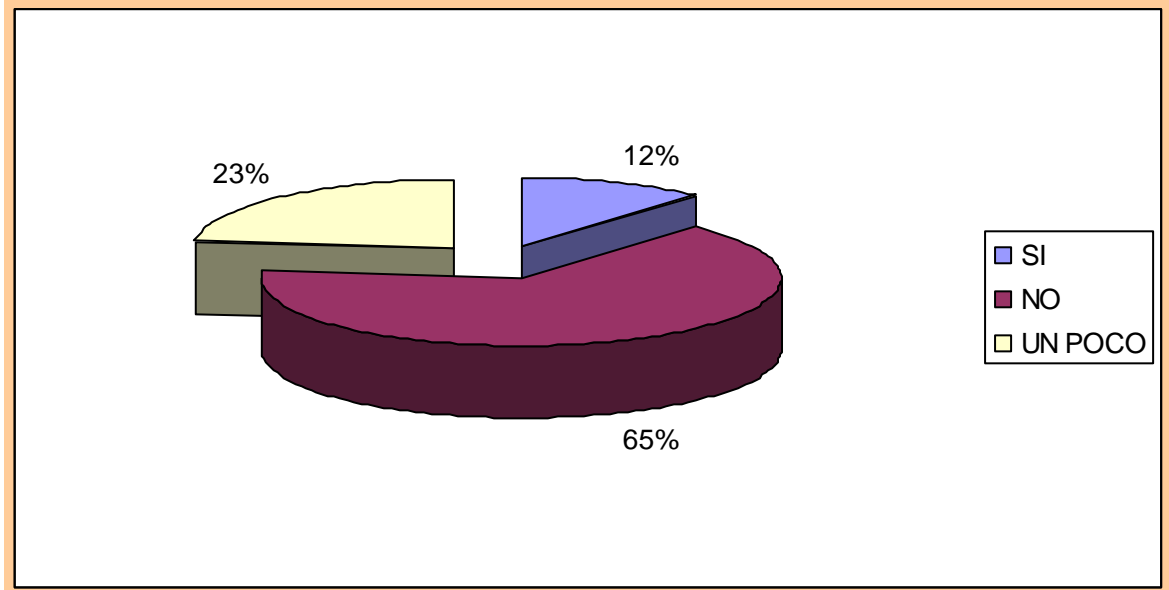
Hoy día, ante los constantes cambios el mercado y entornos inciertos, se hace necesario el análisis de los diferentes aspectos organizacionales, con el fin de obtener un diagnóstico

y ejercer el control de los procesos con el objeto de implementar una mejora continúa. Los diagnósticos de comunicación se constituyen, entonces en una herramienta de evaluación que permite determinar el estado actual de la empresa.

El diagnóstico de la empresa Frigoríficos La Candelaria Ltda., mediante la presente investigación se desarrollará mediante una encuesta al talento humano de la misma y a los clientes potenciales con el fin de determinar la percepción, eficiencia y eficacia de la comunicación empresarial. Para ello se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas con múltiples opciones, las que serán tabuladas y posteriormente analizadas para llegar a un diagnóstico.

Al cuestionar al talento humano de la empresa (43 trabajadores) a cerca del conocimiento que se tiene de los principios corporativos de la misma, se obtuvo:

Gráfica 1. Principios Corporativos



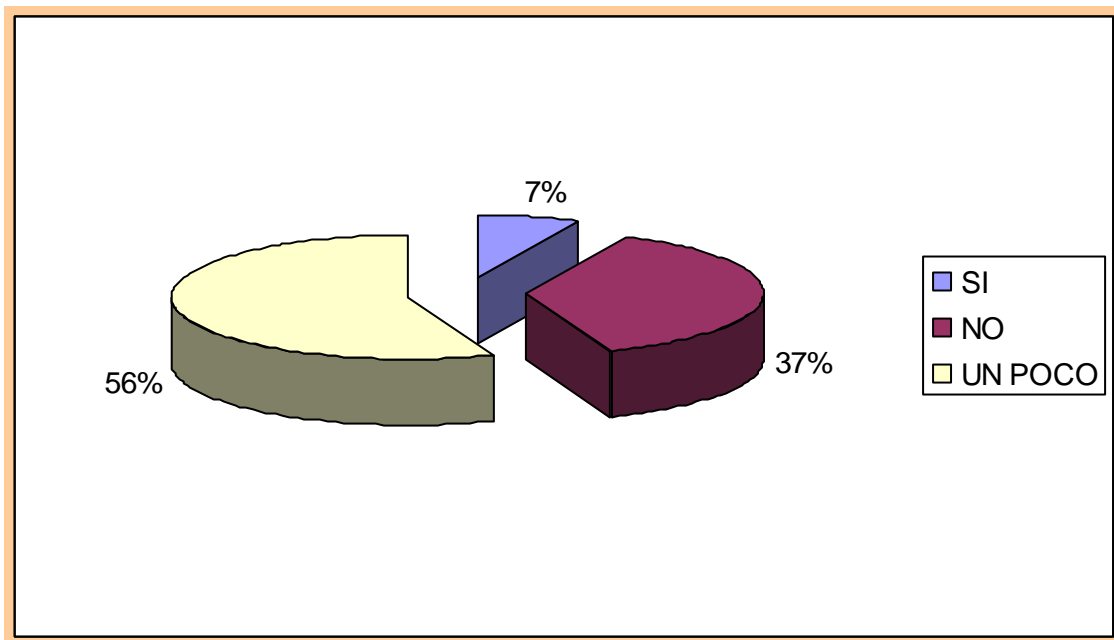
Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

Como se observa en la gráfica 1, un 65% del talento humano de la empresa no tiene conocimientos acerca de los principios corporativos de la misma, los cuales proyectan la

imagen de excelencia que se desea crear y describe el propósito general de la organización, lo que no permite una identificación de éstos con la empresa. Es de destacar que sólo el 12% tiene conocimiento de ellos.

En lo que respecta a los flujos de comunicación, se pudo determinar que:

Gráfica 2. Flujos de comunicación



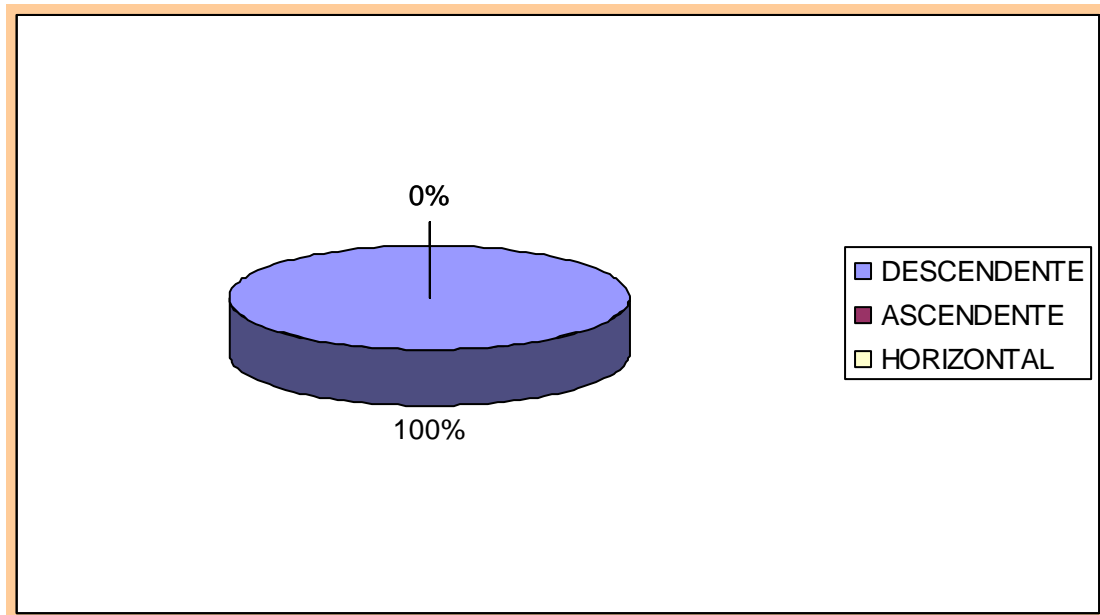
Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

La comunicación en la empresa no es completamente clara (56%), las ordenes no se dan a conocer en forma directa y clara, dado que las redes de comunicación no siguen el camino trazado debido a los roles definidos en la estructura jerárquica. Además de ello, al interior de la empresa, surgen redes informales de comunicación, sin planificación y al margen de los conductos regulares.

El flujo de comunicación interna, la influencia de la cultura en la comunicación interna depende del grado de participación que favorezca. En las culturas más participativas, la comunicación extenderá su ámbito de actuación y establecerá conexiones de diferente tipo,

mientras que las que concentran el poder en una sola persona las relaciones comunicativas se tornarán escasas ligadas a una estructura de mando. En la empresa, el flujo de comunicación dado es:

Gráfica 3. Flujo de comunicación interna.

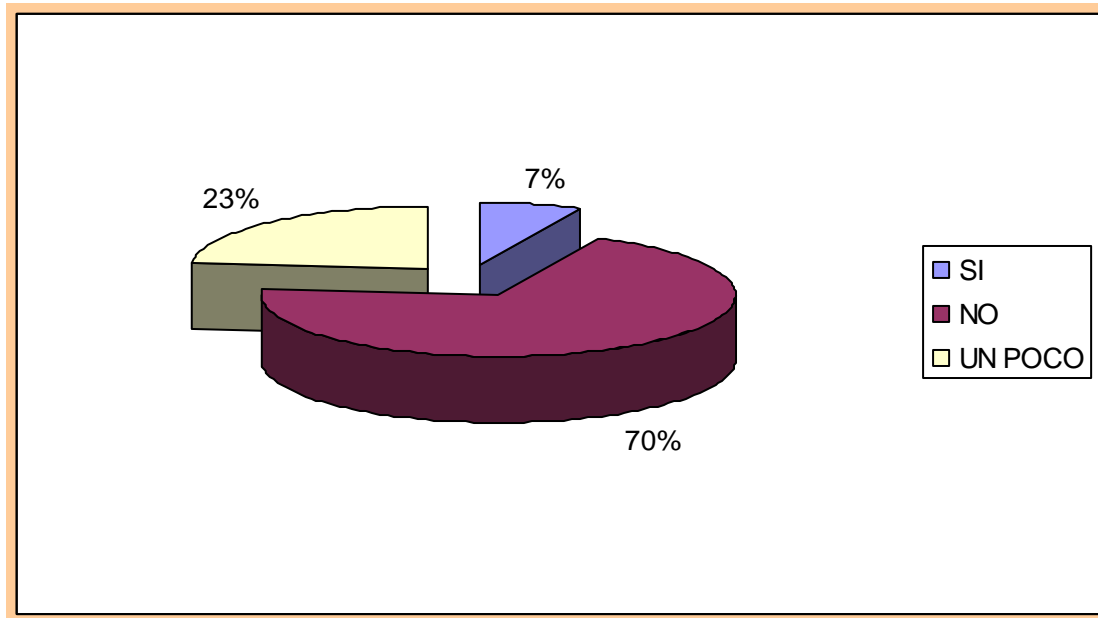


Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

La comunicación interna en Frigoríficos La Candelaria Ltda., es descendente (100%), evidenciándose un exceso de autoridad, la creencia de que la experiencia, tradición y prestigio otorgan la seguridad de hacer lo correcto y no cometer errores. En ocasiones se presenta un exceso de mensajes que terminan por agobiar al empleado, los que reaccionan desechando los mensajes.

La clave de la Gestión del talento Humano, se establece en que la información fluya del nivel superior al inferior y viceversa, lo que permite una retroalimentación de los procesos y la participación activa de los trabajadores en las decisiones de la empresa lo que conlleva a un compromiso con los objetivos de la organización y les permite adaptarse mejor a los cambios en los mercados.

Gráfica 4. Participación del talento humano en la toma de decisiones



Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

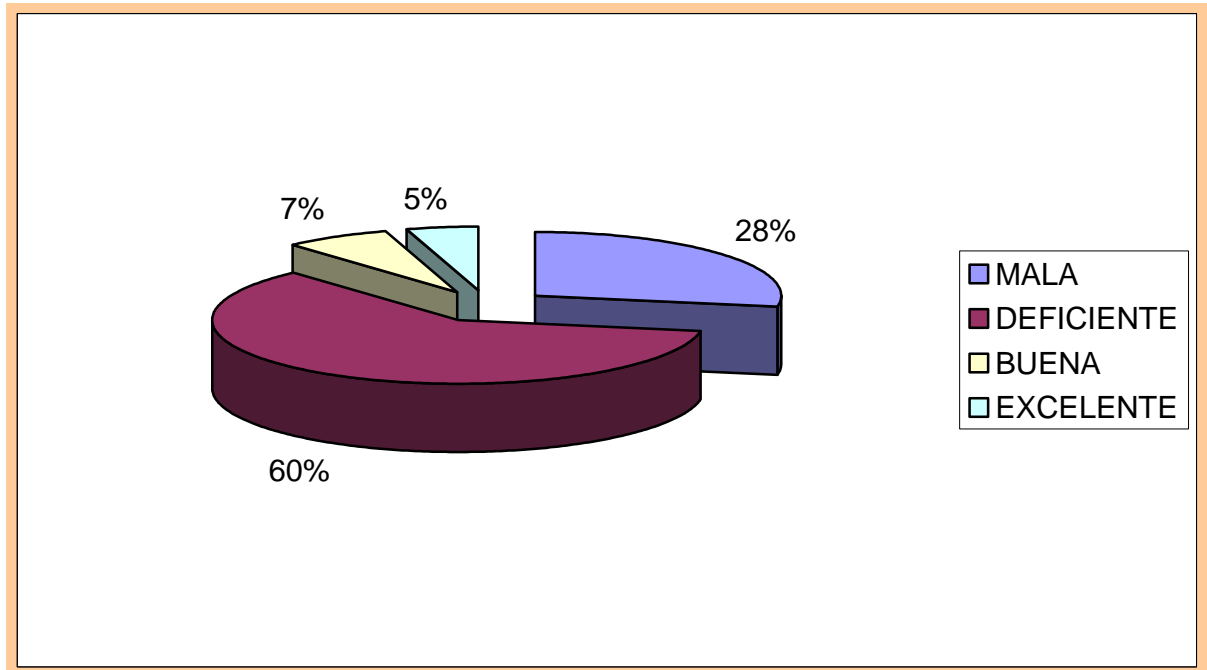
El talento humano de la empresa, no posee una participación en la toma de decisiones al interior de la misma (70%), sus ideas, sugerencias, dudas no son tenidas en cuenta por parte de la administración, dado la comunicación descendente, existente en ella.

De acuerdo a los resultados arrojados del análisis interno de la comunicación empresarial, se puede concluir que en la empresa existente problemas de percepción, dado que los empleados no identifican la identidad conceptual de la empresa y consecuente con ello no existe sentido de pertenencia. Igualmente, al darse una comunicación vertical descendente y no tenerse en cuenta las sugerencias y opiniones de los trabajadores no existe una retroalimentación de los procesos lo que impide se diseñen estrategias para un mejoramiento continuo.

En lo referente a la comunicación externa, se tiene que las organizaciones se están comunicando continuamente con los clientes, los proveedores, los intermediarios. Dándose a conocer una organización se suele conocer: lo que ella dice sobre sí misma, sus productos

o servicios, su eficacia, su forma de trabajar, la amabilidad de sus vendedores, su ubicación. Relacionado con estos aspectos, se identificó que:

Gráfica 5. Relación de los clientes internos de la empresa, con los externos.

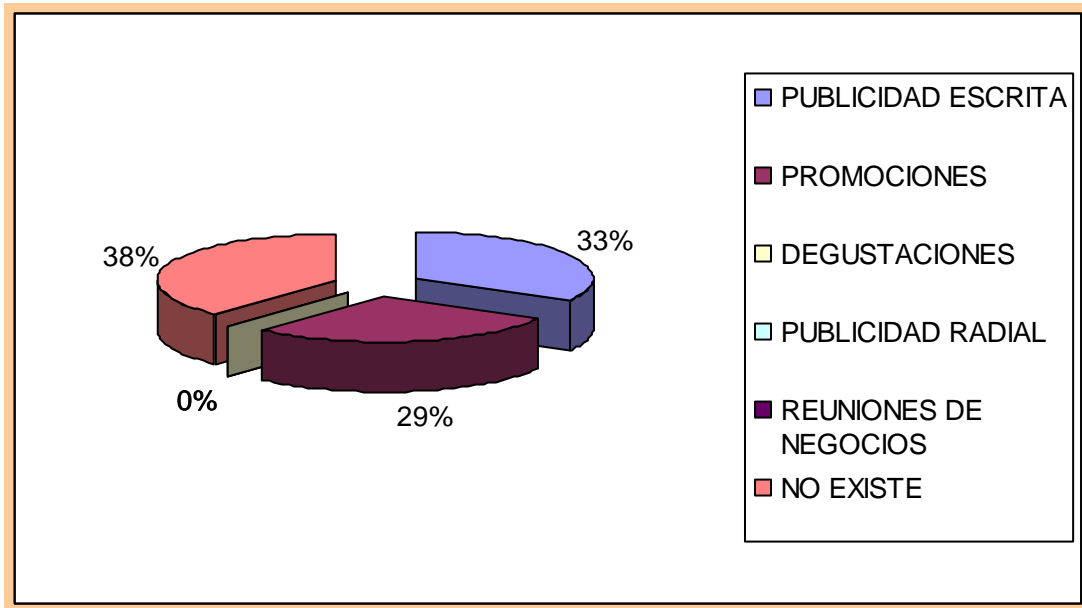


Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

La Relación de los clientes internos de la empresa, con los clientes externos de la misma, es deficiente (60%), se limita únicamente al despacho, en forma sobrio, del producto, sin que exista otro vínculo o acercamiento entre ambos. No obstante existe un porcentaje del 28% que la consideran mala, debido a que no existe ninguna posibilidad, de realizar preguntas y obtener respuestas de ellas, dado que siempre atienden en forma rápida.

La imagen que la empresa trasmite de sí, es de vital importancia para un mayor desarrollo, por ser ésta la base de toda comunicación. Al realizar el análisis externo de la comunicación empresarial con sus clientes potenciales, se pudo determinar que:

Gráfica 6. Comunicación de la empresa con sus clientes potenciales.



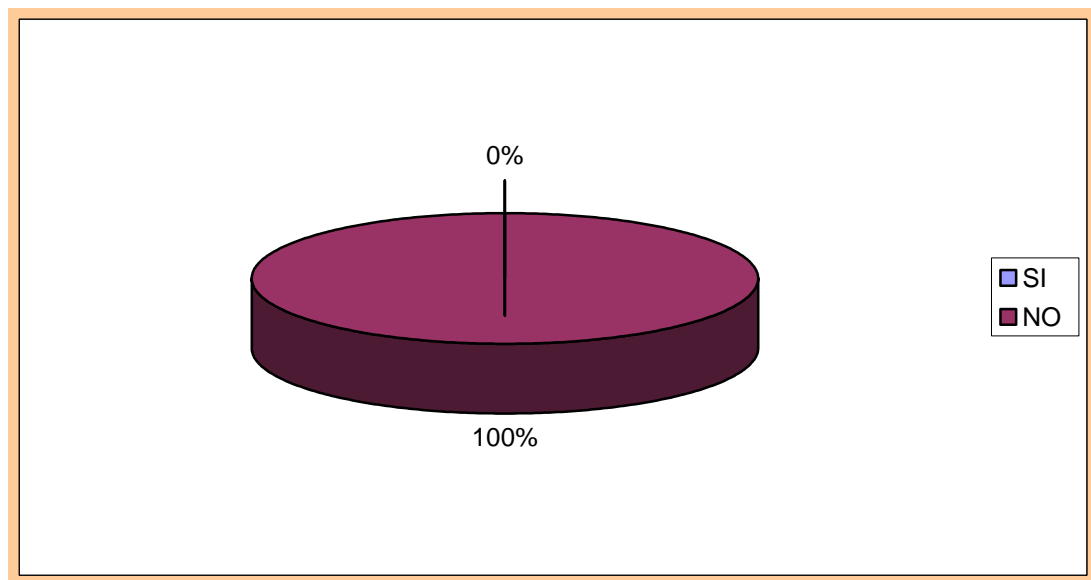
Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

En la empresa Frigoríficos La candelaria Ltda. no existe un canal, de comunicación con sus clientes potenciales, sus productos y promociones se dan a conocer por medio de publicidad escrita (33%), la cual se ubica en la parte externa de la empresa, donde sólo es visualizada por los clientes externos de la misma, lo que limita el número de receptores y con ello la ampliación de su mercado y base de clientes. Para un 38%, no existe la comunicación entre la empresa y sus clientes potenciales, dado que entre ellos se da un desconocimiento casi total de ésta, lo poco que identifican es su existencia en la Avenida Pedro de Heredia, porque muchos han pasado cerca de sus instalaciones e registran su identidad visual y han visualizado su infraestructura y el imagen corporativa al ingreso de la misma.

El objetivo principal del responsable de la comunicación corporativa de la empresa es velar por la integridad del discurso de la misma, comprendiendo este tanto en su identidad visual (logo, tipografía, códigos cromáticos, reflejando todos los aspectos relacionados con la construcción del logo, su uso, aplicaciones corporativas, tales como folio, sobre, carpeta) así como su identidad conceptual (misión, visión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad Social), con el fin de lograr la imagen deseada de la empresa.

Ante las exigencias del mercado actual, las empresas deben diseñar estrategias de relaciones públicas, dado a través de éstas se logra conseguir que la empresa tenga una imagen positiva y un reconocimiento en el mercado. Su trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la empresa. No obstante su importancia, se pudo establecer que en Frigoríficos La Candelaria Ltda.:

Gráfica 7. Relaciones Públicas.

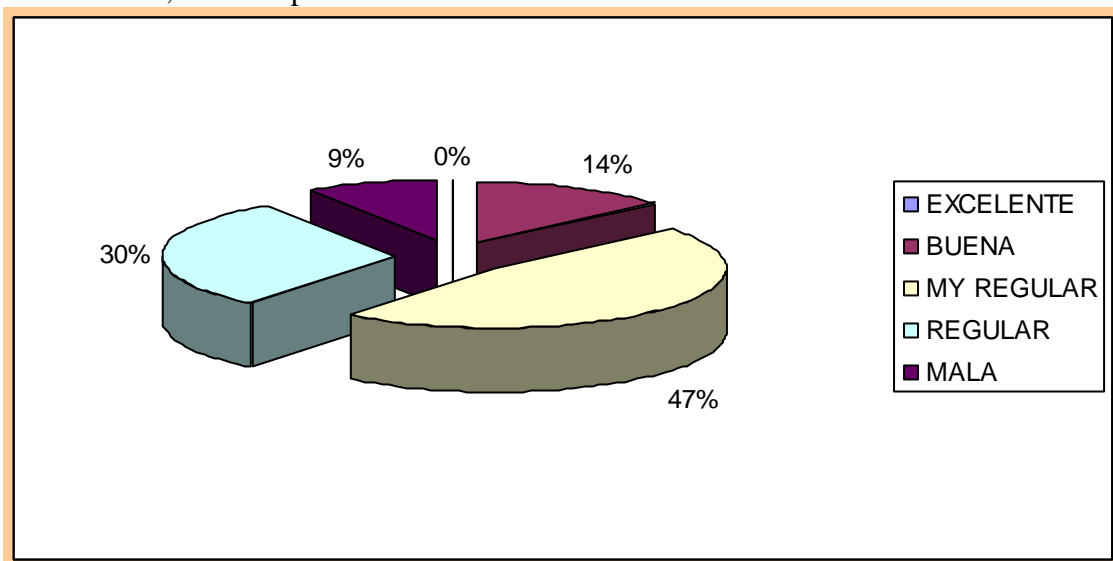


Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

Las relaciones públicas, no se encuentran establecidas en forma planificada, se dan producto a la casualidad. Como se dijo anteriormente los canales de comunicación de la empresa, son deficientes y sus mensajes no se encuentran dirigidos a un receptor específico, parece que su objetivo se dirigiera a los clientes de la empresa y no a abrir nuevos mercados e incrementar el número de éstos, así como tampoco se logra visualizar que exista un medio a través del cual se propenda por su retención.

Atender de forma adecuada a las visitas, a los proveedores, clientes; tener unas relaciones cordiales y fluidas con otras empresas, con instituciones y organismos, tanto oficiales como privados, es relevante, hoy día, en toda organización, cuando no sólo se mira la calidad del producto, sino que el mercado se encuentra enfocado en una calidad total, compuesta por el producto y la atención.

Gráfica 8. Relaciones externas de la empresa con las visitas, proveedores, clientes, instituciones, otras empresas



Fuente: Investigadoras del proyecto, basadas en el resultado de las encuestas.

Frigoríficos La Candelaria Ltda., no posee un sitio adecuado para atender a sus visitas, proveedores e igualmente los empelados, encargados de atender a los clientes lo hacen en una forma descortés, muchas veces atendiendo que son personas de bajos recursos, por lo

que consideran no es necesario aplicar ninguna norma protocolaria. Su relación por tanto es, de acuerdo a la percepción que tiene el 47% de los encuestados, “muy regular”, regular para un 30%, buena para un 14% y mala para el 9%, a pesar de ser, (los protocolos) hoy día, una herramienta muy rentable para la empresa, no solo de forma económica sino a efectos de imagen y comunicación. La empresa debe relacionarse de forma educada y correcta con otras personas y con otras empresas y entidades. En muchas ocasiones las diferencias no las marcan los productos o servicios ofrecidos, sus precios, sino la del buen "hacer" de los empleados y directivos de una empresa. El protocolo ayuda a diferenciar unas empresas de otras. Ayuda a diferenciar su empresa de la competencia.

Es así, como Bernstiein, considera que la imagen no es lo que la organización cree, sino lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación. La cuestión radica entonces, en la forma de orientar o guiar la percepción del público para que la imagen que se forma por si mismo guarde relación con la identidad de la organización.

Teniendo en cuenta las razones de Joan Costa, acerca de los cuidados que debe tener la organización, para destacar su verdadera identidad, se tiene que en la empresa en estudio no se logra reflejar la dimensión de la organización, así como tampoco la opinión del público es del todo favorable, pero en cambio se transmite notoriedad y prestigio.

Igualmente, en la empresa no se han analizado las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, lo que no le ha permitido identificar cuales son sus públicos prioritarios y secundarios y cuales son sus intereses, dado que en función a ello tendrá que establecer su acción comunicativa. Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización se debe condicionar por los intereses de cada público.

En el caso específico de la empresa Frigoríficos La Candelaria Ltda. se puede categorizar - recordando sin embargo, que las categorías no son estáticas e inmóviles, sino

que, el rol de público variará de acuerdo a la posición que ocupa con respecto a la empresa
- los siguientes segmentos de público:

Público del entorno interno: empleados.

Público del entorno de trabajo: Los clientes externos.

Basado en ello, se identifican los elementos centrales para la construcción de una propuesta de herramienta de comunicación.

3. ELEMENTOS CENTRALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

La efectividad y la satisfacción de los empleados es la preocupación de los gerentes, la mejora de los procesos comunicativos internos constituyen una solución a este tipo de problemas que se hacen mas notorias en las relaciones de tipo jerárquicos; para ello la construcción de herramientas comunicativas permitirá tener elementos disponibles para la solución de estos problemas.

Una participación básica en habilidades comunicativas de tipo organizacional, desarrollara en el trabajador habilidades y diseños de mecanismos de respuesta mucho más eficientes.

Dentro de la comunicación organizacional se encuentra todo un abanico de elementos que permiten comunicar un mensaje de forma unidireccional y que estos elementos a su vez, realicen una propuesta en contenido que realce la visión y la dinámica del trabajador dentro FRIGORIFICOS LA CANDELARIA LTDA.

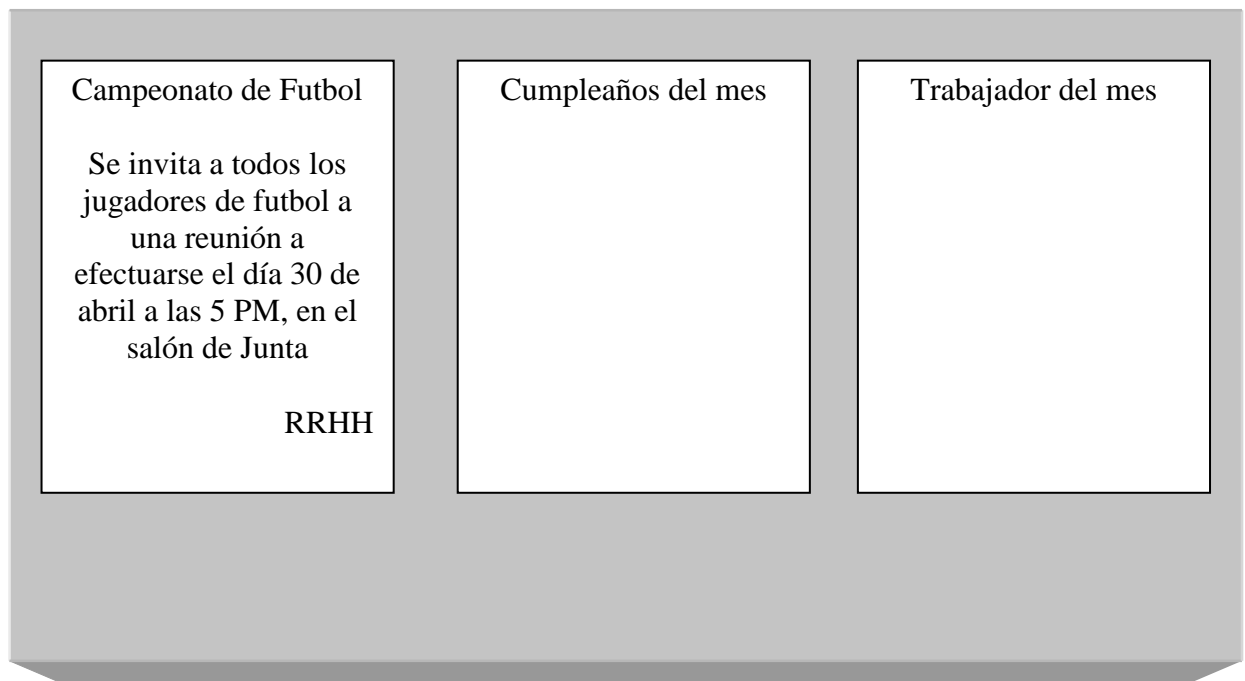
Para el caso específico de esta empresa, la identificación de los elementos carentes, permite la construcción de una herramienta como propuesta de comunicación. Por ello, los principales elementos o elementos centrales para la construcción de una propuesta están basados en las debilidades observadas y presentadas ante la recopilación de datos obtenidos mediante encuestas y procesos de observación, que permite plantear los siguientes puntos como los elementos insuficientes y que harán parte de una nueva propuesta comunicativa.

3.1 PÚBLICO DEL ENTORNO INTERNO: EMPLEADOS.

Con el fin de lograr una mejor gestión de comunicación en la empresa se fijan estrategias de comunicación que permiten integrar a todas las áreas de la empresa, logrando una interacción armónica y eficaz en ellas e igualmente satisfagan las necesidades de los clientes internos de la misma y alcanzar los objetivos trazados

3.1.1 Cartelera (o Tablones de anuncios).

Figura 1. Cartelera o tablones de anuncios empresariales.



Fuente: Investigadoras del proyecto.

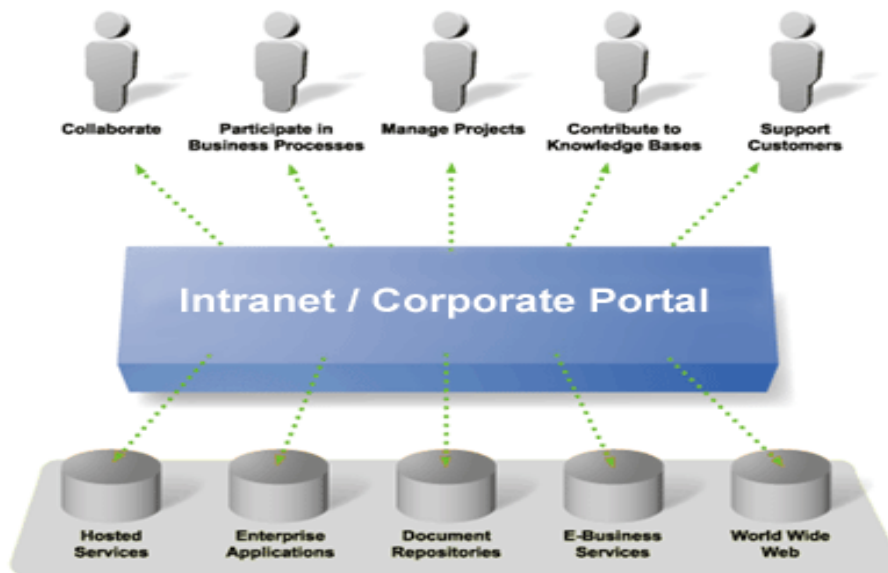
Las carteleras por lo general sirven para la comunicación descendente. La empresa baja información a través de este medio. No tienen carácter personalizado (para cada asociado o empleado) y cuyo contenido es expuesto para una lectura colectiva. Se utilizan para informar noticias, novedades, beneficios, cambios, entre otros. Se constituye en una herramienta importante para la actualización de datos relevantes dentro de la empresa. Se ubica en sitios estratégicos de la organización, donde haya mayor flujo de empleados. Por lo general contiene datos de los empleados, como ingreso, cumpleaños, convocatoria, concursos, campeonatos deportivos, circulares de interés o dirigidas a todo el talento humano de la empresa; noticias institucionales o procedimientos

Dentro de sus características principales (Rico, 2005) , se tiene que las carteleras tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física - en corcho, en madera, en metal, en vidrio o en el material que a bien se tenga elegir - está dotada de la permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla. Todas las carteleras de una entidad deben poseer el mismo contenido, aunque es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los funcionarios, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores: los asociados y los empleados de la empresa.

La información, debe tener poco contenido textual, que brinda facilidad y rapidez de lectura (se mira y se comprende al pasar). Las imágenes deben ser claras, llamativas y muy bien definidas (calidad gráfica). Muy buena combinación de colores y espacios (diagramación). Tamaño y ubicación adecuados, a la vista de todos. Facilidad para la actualización y el cambio inmediato de contenidos. Actualización de contenidos Los contenidos de las carteleras deben modificarse, al menos, semanalmente y deben mantener, igual que los otros medios impresos, una tendencia de temáticas y contenidos, siendo muy concisa la exposición de mensajes, muy bien ilustrados y diseñados (imagen y textos).

3.1.2 Intranet.

Figura 2. Intranet



Fuente: pymecrunch.com/wp-content/uploads/intranet.gif

Una Intranet es una red informática privada, o web empresarial que utiliza normas y protocolos de Internet, para permitir a los miembros de una organización comunicarse y colaborar entre si con mayor eficacia, aumentando la productividad. Es básicamente una red privada de computadoras conectadas que utilizan la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la Compañía. Esta herramienta de comunicación sirve para ayudar al trabajador en sus tareas diarias.

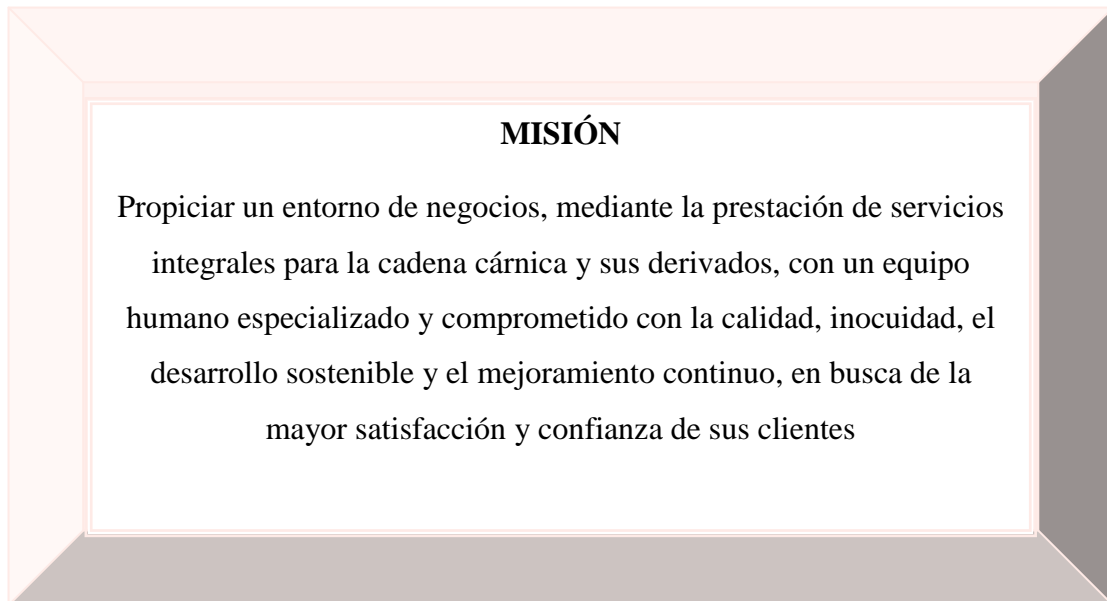
La Intranet, se convierte en un lugar de consulta al cual acudir para compartir información y noticias, acceder a bases de datos, revisar un manual de presentaciones, bajar un archivo, reservar la sala de reuniones, anotarse en un curso, acceder al mail desde fuera de la oficina.

Cuando además de estos contenidos de interés interno, las organizaciones permiten a sus proveedores, clientes o asociados el acceso a ciertos contenidos, se dice que han implantado una extranet; es decir, una intranet con privilegios de acceso a terceros.

Dentro de los muchos beneficios del Intranet, se tiene el ahorro de costos, facilidad de uso, óptima comunicación, conocimiento mejor administrado, más orden, eficiencia, control, mejores relaciones con terceros y estímulo al trabajo en equipo.

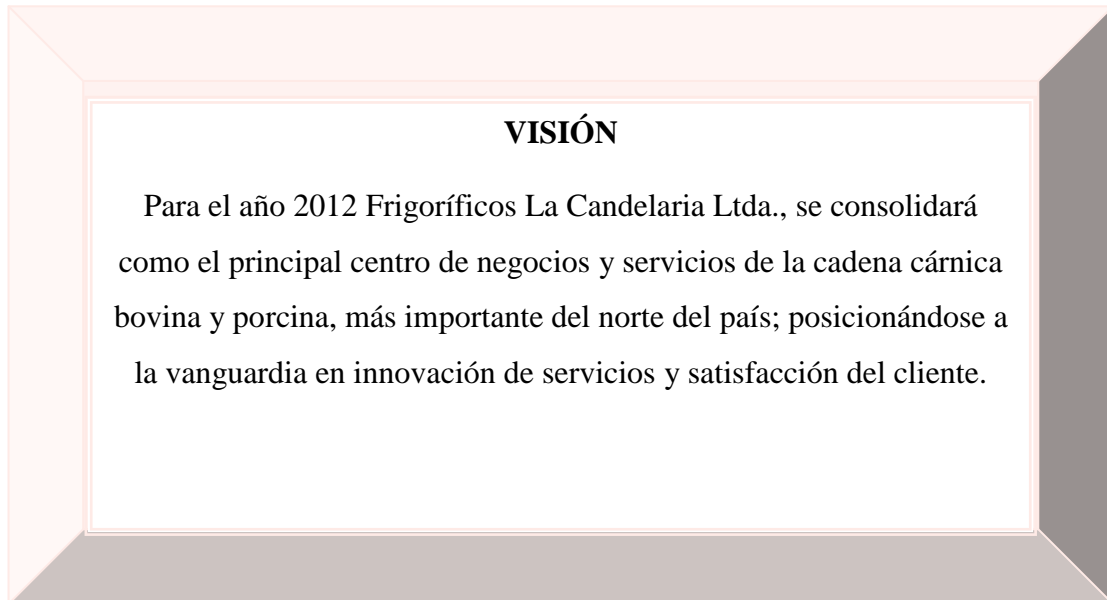
3.1.3 Exposición del Organigrama. Permitirá dar a conocer la estructura jerárquica de la empresa; al igual que la visualización de la misión y visión, dado que esta permite dar a conocer los principios corporativos y el sentido de identidad de la empresa Frigoríficos La candelaria Ltda.

Figura 3. Misión



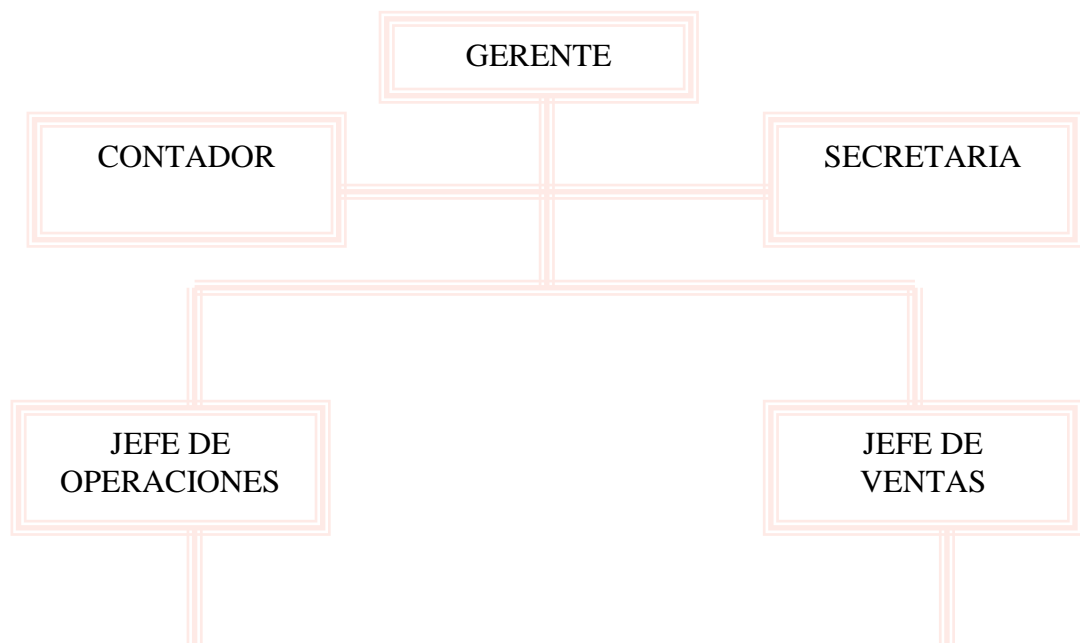
Fuente: Investigadoras del Proyecto

Figura 4. Visión



Fuente: Investigadoras del Proyecto

Figura 5. Organigrama.



DESPOSTADORES

VENDEDORES

Fuente: Investigadoras del Proyecto

3.1.4 Encuesta de Clima Laboral. Se utiliza como herramienta para lograr una comunicación ascendente en la empresa. El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).


Se constituye, además en una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. Constituyéndose, entonces en uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Tabla 9. Encuesta de Clima organizacional a aplicar en Frigoríficos La Candelaria.

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo Muy confortable

- (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:
- Confortable
 - Soportable
 - Incómodo
 - Muy incómodo
2. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:
- Permanentemente excesiva
 - Excesiva
 - Adecuada
 - Baja
 - Permanentemente baja
3. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?
- Excesiva
 - Abundante
 - Adecuada
 - Limitada
 - Insuficiente
4. ¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?
- Sí
 - No
 - No lo sé
5. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?
- Muy de acuerdo
 - Generalmente de acuerdo
 - Sólo a veces
 - Generalmente en desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
 - Prefiero no contestar

6. Su persona responsable, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
- Siempre
 - Con frecuencia
 - A veces
 - Pocas veces
 - Nunca
 - Prefiero no contestar
7. ¿Confía usted en la capacidad de su persona responsable para llevar a cabo las metas del departamento?
- Mucho
 - Regular
 - Poco
 - No lo sé
8. En general, ¿está usted de acuerdo con cómo su responsable gestiona su departamento?
- Mucho
 - Bastante
 - Regular
 - Poco
 - Nada
 - No lo sé
9. ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?
- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo
 - No lo sé
10. ¿En algún momento ha sido usted testigo de un caso de acoso laboral (*mobbing*)?
- Nunca he sido testigo
 - En alguna ocasión

- Con frecuencia
 Diariamente
 He sido víctima
 Prefiero no contestar
- 11.** ¿Cómo valora Frigoríficos La Candelaria Ltda? ¿Como un lugar para trabajar?
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo
 Prefiero no contestar
- 12.** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en Frigoríficos La Candelaria?
 Muy alto
 Alto
 Regular
 Bajo
 Muy bajo
- 16.** Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.
 

Fuente: Anderson Consulting. <http://www.trendnova.com/survey/?sid=ncc-1703es>

3.1.5 Planes de Capacitación. La elaboración de un cronograma de capacitación anual, que le permita al trabajador recibir actualización de su especialidad laboral por medio de seminarios, charlas, textos. Estos planes de capacitación se deberán poner con anterioridad en las carteleras o en los distintos medios efectivos de comunicación que se estén implementando dentro de la empresa. Desde aquí se reafirma la producción en la empresa y

a su vez, la visión de la comunicación para el desarrollo, manteniendo el uso apropiado de las tecnologías para promover los roles positivos en el manejo de nuevas herramientas de trabajo y la actualización a favor del talento humano.

Tabla 10. Modelo de Cronograma de Capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN FRIGORÍFICOS LA CANDELA LTDA.			
Capacitación	Dirigida a:	Responsables	Lugar y Fecha

Fuente: Investigadoras del Proyecto

3.1.6 Elaboración de los Manuales. Le permite al trabajador conocer sus funciones, sus derechos, sus deberes, y de forma practica el funcionamiento de las líneas de mando dentro de la empresa. A su vez, los procesos formales e informales que hacen parte del protocolo corporativo.

Existen diferentes clases de manuales al interior de una empresa, entre ellos se tienen, los manuales de funciones y procedimientos, los manuales de calidad, Salud Ocupacional, el Reglamento Interno y manual de inducción, también hacen parte de estos manuales, para los cuales se hace necesario recolectar información de mano del talento humano, como “Descripción y análisis de cargos” y a partir de ella se elaboran los manuales.

Tabla 11. Descripción y Análisis de Cargos

1. DESCRIPCION CARGO

1.1 IDENTIFICACION CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	
NO. DE PERSONAS EN EL CARGO:	
SECCIÓN:	
ÁREA FUNCIONAL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	
SUBALTERNOS:	
TIPO DE CARGO:	

1.2 OBJETIVOS

Los objetivos son el porque fue creado el cargo, cual es su función principal.

1.3 FUNCIONES

Describa en forma clara y precisa las funciones que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M), Bimestral (B), Trimestral (T), Anual (A); marcando con una X en la casilla correspondiente. Llenar el anexo Descripción de Funciones.

TAREAS	FRECUENCIA							
	D	S	Q	M	B	T	S	A

1.4 RELACIÓN ORGANIZACIONAL

Lugar que ocupa el cargo dentro del organigrama.

1.5 RELACIONES DE TRABAJO

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con el personal de la organización o de entidades externas, indique frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su cargo debe realizar, marcando con una x la descripción que mejor identifique esta labor.

() Contactos regulares con el público, o compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia.

() Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia.

() Contactos frecuentes con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias y con entidades externas. Las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia.

() Contactos frecuentes con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la presentación u obtención de la información.

Indique las entidades externas o las internas y equipos de trabajo con los que se relaciona en su trabajo y su periodicidad: Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M).

1.5.1 Coordinación con entidades externas.

ENTIDAD EXTERNA	FIN	PERIODICIDAD							
		D	S	Q	M	B	T	S	A

Observaciones

1.5.2 Coordinación con otras áreas de la empresa.

ENTIDAD INTERNA	CARGO	FIN	PERIODICIDAD							
			D	S	Q	M	B	T	S	A

Observaciones

1.6 RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y VALORES

¿Tiene usted responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en desarrollo de su trabajo? Si () No (). Indique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que pueda ocasionar en ellos:

ELEMENTOS A CARGO	DESCRIPCIÓN	VALOR APROXIMADO	DAÑO PROBABLE	
			PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y Equipos				
Herramientas				
Equipo de Oficina				
Dinero o Valores				
Materiales				
Otros				

1.7 RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar, si el error es cometido, en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopciones de equivocadas, pérdida de tiempo, etc.

GRADO DE ATENCIÓN Y CUIDADO PARA REALIZAR EL TRABAJO	MAGNITUD DEL DAÑO		
	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE
Se requiere poca atención y cuidado			
Se requiere atención y cuidados normales			
Se requiere mucha atención y mucho cuidado			
Se requiere atención y cuidados permanentes			

1.8 RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES.

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo?

Si () No ()

Determine el grado de importancia de esta información y los perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

() La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves

() La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves.

() La información confidencial es muy importante y su revelación causaría daños muy graves

() La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

2. PERFIL DEL CARGO

Las preguntas de esta sección tratan de resumir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

2.1 NIVEL DE EDUCACION

Identifique la educación formal (estudios clásicos, técnicos o universitarios) que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudio y los años requeridos.

AÑOS	NIVEL DE ESTUDIOS	DESCRIPCIÓN
	Bachillerato	
	Estudios Tecnológico	
	Estudios Universitarios	
	Especialización	

	Maestría	
	Doctorado	

2.2 EXPERIENCIA

¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si () No ().

De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio ¿Cuál es la experiencia mínima para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? Señale con una x la casilla correspondiente.

- () Hasta 1 mes
 () Más de un mes y hasta 3 meses
 () Más de 3 meses y hasta 6 meses
 () Más de 6 meses y hasta 1 año
 () 2 Años
 () 3 Años
 () 4 Años
 () 5 Años
 () ¿En qué tipo de labores es deseable tener experiencia?

2.3 CAPACITACION.

¿Se necesita capacitación previa para desempeñar el cargo? Si () No ()

¿En el sitio de trabajo? Si () No (). Señale un tiempo de entrenamiento que usted considere necesario

- () Hasta 1 mes
 () Más de un mes y hasta 3 meses
 () Más de 3 meses y hasta 6 meses
 () Más de 6 meses y hasta 1 año
 () ¿En qué tipo de labores es deseable tener capacitación?

2.4 COMPLEJIDAD DEL CARGO

De las descripciones que se presenten a continuación, señale con una x aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben.

CLASES DE LABORES	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Las labores que realiza son repetitivas				
Las labores que realiza son repetitivas y complejas				
Las labores que realiza son variadas y sencillas				
Las labores que realiza son variadas y de alguna dificultad				
El trabajo es muy variado y difícil				
El trabajo es extremadamente complejo				

2.5 TOMA DE DECISIONES

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una x la columna correspondiente.

DESARROLLO DEL TRABAJO	FRECUENCIA
------------------------	------------

	Rara vez	Con frecuencia	Con mucha frecuencia
Sigue instrucciones definidas y exactas			
Toma pequeñas decisiones			
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas			
Analiza y resuelve problemas complejos			
Planea el trabajo en líneas generales y en detalles, y toma decisiones de mucha importancia			
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación			

2.5.1 Solución De Problemas

Identifique los problemas típicos y retos más complejos a los que se enfrentan en su puesto. Explique que hace con esos problemas o retos y en que forma los resuelve

2.5.2 Auxiliares para la solución de problemas.

Listas cualquier manual, instructivo, publicaciones, leyes, etc, que utilice para dar asistencia y/o dirección en la solución de problemas.

1. _____
2. _____
3. _____

2.5.3 AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Indicar sus límites y controles de autoridad dentro de su puesto. ¿Qué decisiones requieren aprobación por parte de sus jefes? y ¿Qué decisiones puede tomar sin consultar a su jefe?

1. _____
2. _____

puede llamarle la atención verbalmente o por escrito a:																				
Personas que realizan labores sencillas																				
Personas que realizan labores especializadas																				
Personas que supervisan a otros empleados																				
SUPERVISIÓN COMPLETA. Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, responde por la actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar las faltas:																				
Personas que realizan labores sencillas																				
Personas que realizan labores especializadas																				
Personas que supervisan a otros empleados.																				

2.7 HABILIDADES EN RELACIONES HUMANAS.

	Dentro de la organización	Fuera de la Organización	Especificar
¿Se requiere habilidades para convencer o influir a otro?			_____

¿Se requiere habilidades para motivar a otro?			_____
¿Se requiere habilidades para entender a otros?			_____
¿Se requiere habilidades para aceptar recomendaciones de otros?			_____

2.8 ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

GRADO DE CONCENTRACIÓN MENTAL	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPECIFICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Las labores del cargo exigen pequeña concentración mental			
Las labores del cargo exigen mediana concentración mental.			
Las labores del cargo exigen alta concentración mental.			

2.9 ESFUERZO VISUAL

Si para la ejecución de las labores de su cargo debe emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

GRADO DE CONCENTRACIÓN MENTAL	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPECIFICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Las labores del cargo exigen pequeña atención visual			
Las labores del cargo exigen mediana atención visual			
Las labores del cargo exigen alta atención visual			

2.10 ESFUERZO AUDITIVO

Si para la ejecución de las labores de su cargo debe usted emplear la audición o aplicar la agudeza auditiva hasta el punto de producirle cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizar, el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

GRADO DE CONCENTRACIÓN MENTAL	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPECIFICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Las labores del cargo exigen pequeño esfuerzo auditivo			

Las labores del cargo exigen mediano esfuerzo auditivo			
Las labores del cargo exigen alto esfuerzo auditivo			

2.11 ESFUERZO FISICO

Determine el grado de esfuerzo que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones:

() Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente.

() Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.

() Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos muy pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

() Se requiere un esfuerzo físico exageradamente grande. Se manejan objetos muy pesados (Más de 20 kilos). Se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas.

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

2.12 CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo señalando los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada de trabajo a que está sometido a ellos:

FACTORES	Condiciones Ambientales								
	BUENAS			REGULARES			MALAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación									
Calor									
Frío									
Humedad									
Ruido									
Polvo									
Ventilación									
Olores									
Congestión									
Suciedad									
Otros ¿Cuáles?									

E – Esporádico I – Intermitente C – Constante.

2.13 RIESGOS DEL CARGO

¿Está usted expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo? Si ()

No ().

Determine la gravedad de los posibles accidentes de trabajo y la probabilidad de que estos puedan ocurrir.

GRAVEDAD DEL ACCIDENTE	PROBABILIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Lesiones de poca importancia			
Enfermedades profesionales			
Incapacidad Parcial			
Incapacidad Total			
Muerte			

Fuente: Investigadoras del Proyecto

Tabla 12. Análisis y descripción de Procedimientos

FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

CARGO	FUNCIONES	PROCESOS	CANTIDAD	FRECUENCIA					TIEMPO EMPLEADO									
				D	S	Q	M	B	T	S	1	2	3	4	5			
				A														

Fuente: Investigadoras del Proyecto

3.2 PÚBLICO DEL ENTORNO DE TRABAJO: CLIENTES EXTERNOS

La importancia de la comunicación externa está justificada y más si se considera la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen. El cuidado de su imagen externa tiene como fin intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos. Está dirigida a mantener informados, a clientes, accionistas, entidades financieras, organismos estatales, entre otros.

3.2.1 Merchandising. El conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor. Está totalmente comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas. Este hecho ha obligado a crear la figura del trade marketing, figura que adquiere un gran protagonismo dentro de la distribución.

El merchandising busca la optimización del manejo de productos escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de variables como: lugar, cantidad, tiempo, forma, por un lado, y escaparates, mostradores y lineales, y la arquitectura interior, por otro; y la agrupación de productos «imán», productos «complementarios», de compra premeditada y por impulso. Se puede diferenciar entre dos tipos de merchandising: el permanente y el temporal.

Pero si importante es la colocación del producto, no menos importantes son los medios para dar a conocer su emplazamiento, o lo que llamaríamos PLV (publicidad en el lugar de venta). La PLV es la que nos va a permitir diferenciarnos de los competidores y la que nos va a facilitar seducir al consumidor hacia nuestro producto en el momento que realiza su elección de compra. Pero la PLV no se limita sólo a expositores, stands o pantallas digitales, sino que la gestión en el punto de venta del propio producto puede funcionar también como un eficaz instrumento de comunicación publicitaria y, por qué no decirlo, de sentir experiencias.

Son muchos los beneficios que el merchandising nos ofrece desde el punto de vista estratégico. Entre ellos destacan los siguientes: Cambio del concepto de «despachar» productos por «vender»; reducción del tiempo de compra; conversión de zonas frías en lugares con vida; potenciación de la rotación de productos; sustitución de la presencia «pasiva» por una presencia «activa»; aprovechamiento al máximo del punto de venta, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al coger los productos,

la decoración del punto de venta, el «servicio» en general que recibe, los colores, la música; potencia los «productos imán» del punto de venta (aquellos que por sus características peculiares tienen difícil rotación, pero que nos interesa su venta); creación y coordinación de una adecuada comunicación integral en el punto de venta, entre otros.

3.2.2 Responsabilidad Social Corporativa. Es una herramienta que se está imponiendo con mucha fuerza en el mundo empresarial, dado que las compañías han encontrado en ella un instrumento muy interesante y eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y, de paso, rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para los clientes internos y externos. Por ello, entre los objetivos de una empresa no sólo debe estar la obtención de beneficios económicos, sino también el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la educación, la cultura, la erradicación de la pobreza, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

Paralelamente a esta corriente se ha creado el ethical branding, metodología que involucra a las marcas en la RSC de la compañía, mediante su asociación a una serie de valores y criterios que recuerdan los compromisos formales de la empresa en materias como el respeto a los derechos de los trabajadores o el impacto medioambiental de su actividad, entre otras. Mediante esta creación de marcas responsables, la compañía pretende comunicar a sus públicos (consumidores, clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, etc.) su implicación social y los esfuerzos que hace por reducir las externalidades con connotaciones negativas desde el punto de vista ético.

3.2.3 Internet. El Internet ha provocado, cambios sustanciales en los modelos económicos de muchas organizaciones empresariales. En la medida en que el consumidor empieza a tener más juicio y opinión a través del entorno digital y sus herramientas, el internauta dejará de ser un receptor pasivo y encajará mejor los mensajes publicitarios analizándolos, comentándolos y convirtiéndose en el protagonista. La tarta publicitaria se está trasladando al entorno digital en la medida en que la introducción de las nuevas tecnologías en los

hogares y las conexiones de alta velocidad se vayan generalizando, permitiendo llevar en el bolsillo una ventana a Internet a través de los móviles u otros dispositivos.

El objetivo final es captar por parte de las marcas la atención de unas audiencias cada vez más exigentes e hipersegmentadas, adaptando las estrategias de comunicación a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios.

El consumidor quiere ser proactivo, las redes sociales son así una plataforma que cada vez aglutina más audiencia, sin olvidar que el valor de la prescripción que tenga una persona de un producto siempre tendrá mayor influencia sobre otra persona que la publicidad convencional. Es la época del marketing viral, del boca-oreja, de la prescripción y referencias en un mundo en constante cambio en el que ya está claro que hay que actuar enfocando toda la estrategia hacia el cliente, no hacia el producto o la empresa.

Ahora el cliente tiene el poder, porque ha dejado de ser pasivo para manejar en todo momento la estrategia de una campaña a través de las recomendaciones y comentarios en la red. Además, los clientes son más exigentes, están mejor informados y formados, se comunican entre ellos para compartir sus buenas o malas experiencias, tienen memoria. Los internautas encuentran en las redes sociales una nueva herramienta de comunicación que está modificando sus hábitos de vida y de consumo saltándose todos los canales de comunicación tradicionales por el valor cada vez más importante de las prescripciones entre amigos y familiares. Habría que añadir que entre sus objetivos está el de impactar en una gran cantidad de personas rápidamente, con un coste muy reducido y, generalmente si tienen éxito, con un enorme grado de innovación y creatividad.

3.2.4 Relaciones Públicas. Son el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general (consumidores, clientes, inversionistas, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, etc.), como ante los trabajadores de la empresa.

Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o en la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

Ejemplos de estos eventos o actividades pueden ser los eventos culturales, actividades deportivas, los seminarios, los congresos, conferencias, labores sociales, obras de caridad, proyectos de ayuda social, etc.

Y, a la vez, estas acciones que realizan las Relaciones Públicas pueden también consistir en la comunicación o el envío de información relacionada con la empresa y con los eventos o actividades que organiza o en donde participa.

Cabe resaltar que las Relaciones Públicas se basan en una comunicación bilateral, ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia el público o hacia sus trabajadores, sino también, permite recopilar información de éstos, tal como las necesidades, preferencias, cambios de opinión pública, intereses, etc.

La importancia de las Relaciones Públicas radica en que permiten crear y mantener una imagen positiva de la empresa, lo que genera una buena promoción de ésta, y lo que a su vez genera un clima favorable para las ventas.

Y, por otro lado, permiten mantener una buena relación con los trabajadores, lo que genera un buen ambiente o clima laboral, y lo que a su vez genera trabajadores motivados y eficientes.

Ahora bien, el éxito laboral no solamente se mide en términos de desempeño. Es también fundamental que se conozca y se adapte al entorno de la organización. Uno de los aspectos claves en este proceso es el manejo adecuado de las relaciones interpersonales donde la imagen juega el rol principal.

3.2.5 Protocolo Empresarial. El protocolo se puede definir como código tácito que define la manera adecuada de interactuar con los miembros de una empresa, que tiene antecedentes en su cultura, y que marca pautas en el estilo de comunicación, imagen y presentación personal, respeto a la jerarquía (relaciones entre superiores y subalternos, o entre clientes y proveedores), cortesía telefónica, y manejo de la red y de las herramientas de trabajo, entre otros. Cuando nos referimos al Protocolo empresarial, es prudente recordar que son las mismas formas a seguir dentro de otras instituciones; lo aquí expresado no queda relegado al vínculo entre empresas y sus miembros, sino a todos aquellos que convivan en un ámbito laboral. Igualmente, se expone que muchas de las normas pertenecientes a la cortesía social no son en absoluto aplicables en la cortesía empresarial, ejemplo de ello es el rol que toma la mujer en el ámbito o cortesía empresarial, donde es considerada por su cargo un no por su sexo. Para que las relaciones entre los miembros de una empresa sean viables, debe reinar un ambiente de mutuo respeto.

Existe una etiqueta básica en todas las oficinas la cual no está escrita, pero se espera que todos la conozcan y respeten desde el primer día de trabajo. Esta etiqueta involucra las relaciones con los superiores y los compañeros de trabajo.

Las presentaciones

En las presentaciones prevalece la jerarquía establecida en la empresa. Siempre se presenta la persona de mayor edad o jerarquía a la de menor edad o jerarquía.

Cuando se presenten varias personas a otra persona, se sigue también el orden de “importancia”. Se presenta en primer lugar al de “mayor rango”, a continuación, al que le sigue en rango y así sucesivamente.

Las presentaciones deben incluir el nombre y el apellido, con el puesto y el nombre de la empresa, si la persona presentada no pertenece a la empresa.

Dentro de los objetivos del manual de protocolo, se pretende brindar los conocimientos suficientes sobre las normas del protocolo empresarial, la excelente en atención al cliente y la etiqueta social que exige el mundo moderno para un desarrollo profesional exitoso y una correcta convivencia ciudadana; reafirmar la trascendencia que tiene el manejo asertivo de la comunicación verbal y no verbal, dentro de la etiqueta y protocolo empresarial para crear una imagen profesional y conocer la importancia que tiene el manejo apropiado de la etiqueta y protocolo en los distintos eventos realizados dentro y fuera de las organizaciones.

Primer día de trabajo

Cuando se tiene alguna duda, es mejor preguntar. Existen personas que quieren dar la apariencia de que lo saben todo desde el primer día de trabajo y eso es un grave error. Es necesario formular preguntas cuando no se sepa algo. Siempre resulta mejor averiguar y hacer bien el trabajo desde un principio, en lugar de hacer las cosas al azar, equivocarse y luego tener que perder tiempo comenzando de nuevo.

Se debe tratar de aprender más sobre las actividades generales de la organización y de los departamentos. Los empleados que entienden cómo se engrana su labor con la de otros empleados y en relación con las metas de la compañía, pueden trabajar más eficientemente con sus compañeros de trabajo evitando así conflictos con ellos.

No se debe hablar mal del jefe o compañeros de trabajo. Cuando sean otros quienes inicien las críticas, se permanece en silencio neutral. Si se habla, se pueden originar chismes de pasillo y generar serios problemas que pueden hasta deteriorar su imagen profesional.

Se debe utilizar ropa que sea adecuada para el trabajo y empresa. La imagen dice mucho de la persona. Durante la entrevista inicial es buena idea observar cuidadosamente a los empleados y ver cómo se visten, para no desentonar con la imagen de la empresa, una

vez que otorguen el empleo y, si se tiene dudas, se debe vestir conservadoramente hasta que se esté bien seguro de cómo son las costumbres en la oficina o departamento.

No se debe abrumar a los compañeros de trabajo tratando de ser amistoso desde el primer momento, deje que la amistad se produzca con naturalidad. Si se tropieza casualmente con un desconocido en el baño o coincide en la cafetería, se debe romper el hielo diciendo, el nombre y sitio o área donde se labora. Si se tropieza con frecuencia con alguien de su departamento, una sonrisa y un hola son suficientes. Después de varios encuentros, puede iniciar un diálogo amistoso. No se debe preocupar demasiado por caerles bien a todos. Puede que este deseo sea interpretado negativamente y parezca dominante o ansioso. En ese sentido tampoco conviene contar, desde un inicio, a todos los compañeros aspectos íntimos de la vida. La verdadera amistad toma tiempo.

Se debe llegar temprano Es importante llegar temprano para reflejar no sólo una buena imagen profesional sino también mostrar una buena disposición para realizar tus labores.

Comunique con la debida anticipación a su superior su necesidad de salir temprano, o llegar tarde, o demorarse más de lo estipulado. Si no abusa, la mayoría de las veces, no habrá objeción; pero si no avisa, puede que la necesiten, cuando no esté y, en ese caso, puede que entorpezca la labor de los demás y hasta se creen conflictos con los superiores. Es mejor avisar con tiempo.

Normas de Cortesía.

Al ingresar una secretaria en una estancia acompañando a un ejecutivo, ésta deberá cederle el paso y caminar siempre a su izquierda (la derecha es el lugar de honor).

Si se citan para cenar en un ámbito privado, despojados de sus cargos, el ejecutivo (señor) debe ceder el paso a la secretaria (señora).

Cuando ingresa una visita al despacho del ejecutivo, es la secretaria o recepcionista la encargada de recibirlo.

La iniciativa del saludo debe partir de la persona que llega. La secretaria mostrará una actitud de espera en muestra de respeto y posterior al saludo conduce a la persona al despacho, caminando ella siempre en primer lugar.

Si mediante el trayecto se sube o baja escaleras, la secretaria cede el paso a la visita para dejarla subir o bajar en primer lugar, una vez arriba o abajo pasa la secretaria otra vez a encabezar el recorrido. Al llegar a la puerta del despacho, corresponde a la secretaria abrirla, anunciar la visita y cerrarla tras de sí, dejando a la visita sola con el anfitrión.

El anfitrión deberá levantarse e ir al encuentro de la visita para estrecharle la mano. Jamás se debe dar la mano habiendo una mesa de por medio, a no ser que se trate de una entrega de premios. El anfitrión indicará donde sentarse, debiendo ocupar la visita de las dos sillas que existen frente al escritorio o mesa de cualquier despacho, la de la izquierda, que sin embargo queda a la derecha del anfitrión.

Durante la permanencia de la visita en el despacho, es conveniente que la secretaria ofrezca un café o algo de tomar. Al servirlo lo hará vertiéndolo directamente de la cafetera y lo sirve por la derecha, ofreciendo posteriormente azúcar en terrones, con las respectivas pinzas, para endulzarlo.

Al despedir la visita, se debe acompañar hasta la recepción para que la secretaria la conduzca hasta la puerta.

Las formulas adecuadas de saludo, son “buenos días”, “buenas tardes”

La primera persona en extender la mano, al saludar debe ser quien se presenta al desconocido. La postura debe ser de pie, dado que es considerada de respeto. Se debe tratar siempre de usted.

La cortesía es indispensable en el ámbito laboral; existen ciertas diferencias entre el comportamiento social y el que se utilizará en el lugar de trabajo, lo que no significa que el trato hacia los subordinados sea menos cortés, sino que es diferente. La cortesía se coloca en el tono de voz, en las actitudes hacia quienes nos rodean, más que en las fórmulas clásicas; no es necesario pedir permiso para entrar o retirarnos de algún lugar o reunión.

Dentro de las empresas nos encontramos con una diferencia básica con los medios sociales: un gran respeto por las jerarquías. Las relaciones entre superiores y subalternos, entre ejecutivos y clientes o proveedores. Los rangos estarán claramente diferenciados, siendo fundamental que cada persona conozca su posición y la haga respetar.

El grado de formalidad en el comportamiento y el vestido depende de la actividad que se ocupa la empresa, o en la que se mueven las personas. También influirá en la actitud general de un funcionario el eventual contacto con el público y clientes, y sobre todo lo hará la política interna de la empresa. Generalmente son los directores de éstas quienes marcan el estilo de la vestimenta y, como dada empresa es un mundo diferente, lo ideal será que al incorporarnos a un nuevo trabajo observemos cuidadosamente la actitud general, y nos adaptemos a ella. También será muy importante que, además de seguir las convenciones sociales tradicionales, se sea natural y controlado, se sepa improvisar para resolver situaciones imprevistas; en una palabra, que se tenga una buena dosis de sentido común. Otro punto importante dentro de la convivencia laboral será el buen humor, el saber sonreír y utilizar un tono agradable de voz.

Será mucho más fácil lograr un mejor rendimiento de los colaboradores si se les trata gentilmente, se tiene en consideración cada personalidad y se actúa de acuerdo con ello. Es la manera correcta que han de tener para dirigirse los miembros de las instituciones, tanto entre sus pares como frente a terceros. La precedencia estará encabezada por los fundadores o directivos de la institución y se regirá de acuerdo al organigrama de cada ente en especial.

Entre personas que tienen la misma jerarquía, es frecuente que se produzcan roces, por lo que los individuos con fuertes personalidades deberán ser más controlados y cuidadosos, ya que aún sin intención, podrían avasallar a sus compañeros. Cuando se desee tener una reunión, lo correcto será que el que tenga la iniciativa vaya, o llame, al escritorio de su igual. No se debe llamar a la oficina a no ser que se encuentre visitando alguien cuyo aporte sea de interés para el tema común.

Ceremonial empresarial (para la negociación)

Para una reunión de trabajo interna, cuando un alto directivo desea mantener el diálogo especialmente con un gerente de determinado área, estando presentes otros gerentes, demás autoridades de la institución. El gerente se ubicará frente al alto directivo.

En el caso de una reunión de trabajo externa con un invitado de mayor jerarquía que el anfitrión, utilizaría una mesa redonda; la cual disimula las jerarquías y al ser circular se podrían ubicar - si fueran de otra empresa - dándole la derecha todos los de la casa a la comitiva ó grupo de trabajo invitado (en consecuencia al de mayor jerarquía que el anfitrión) y por consiguiente la comitiva invitada le dará la derecha al anfitrión.

En caso de tener una mesa de trabajo con un anfitrión y tres delegaciones los ubicaría en una mesa redonda intercalando las delegaciones, para lograr un diálogo más fluido entre las partes intervinieras. Igualmente hay que tener en cuenta cuantos invitados por delegación participarán, los idiomas, las jerarquías, etc., para diseñar correctamente este tipo de mesas. Las mesas de trabajo no deben tener ningún tipo de ornamentación, puesto que deben disponer de todo el espacio necesario para trabajar.

La imagen corporal.

La imagen es la apariencia externa de las personas. Equivale al estilo, es decir al conjunto global de los rasgos físicos, característica personales, modo de actuar, moverse,

gesticular, mirar, andar, vestir. Todo ello en conjunto revelará gran cantidad de información sobre el carácter.

El vestido debe ser adecuado a la silueta y circunstancias, teniendo en cuenta el ambiente, hora y ocasión. E igual debe ser el comportamiento de adecuado.

Finalmente se puede resumir que el protocolo es principalmente orden y respeto por la jerarquía. Los hombres de negocios mantienen contactos cada vez más frecuentes y la cortesía es cada día, más indispensable en el ámbito laboral, no obstante es de anotar que existen ciertas diferencias entre el comportamiento social y el que se utilizará en el lugar de trabajo, lo que no significa que el trato hacia los subordinados sea menos cortés, sino que es diferente.

RECOMENDACIONES

- Crear un logotipo para Frigoríficos la Candelaria; con el fin de generar mayor recordación ante el público.
- Para aumentar más sus públicos es de vital importancia empezar a pautar en medios masivos de comunicación como: prensa y radio.
- El acondicionamiento de la parte administrativa de la empresa, para que exista una mayor organización de está.
- La creación de una marca en el empaque para generar diferencia de otras empresas.
- La visualización de los principios corporativos de la empresa para que sea conocido por todo el personal que allí trabaja.

CONCLUSIONES

Hoy día, la comunicación se ha vuelto un tema relevante dentro de los núcleos familiares, las organizaciones y hasta en los grupos sociales que se conforman en la sociedad, por ello, las estrategias de comunicación se convierten en un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa, convirtiéndose, entonces en un instrumento estratégico de la organización, cuando sus prioridades están alineadas con el foco estratégico del negocio.

Con el fin de diseñar las estrategias de comunicación que más se ajusten a las necesidades de la empresa, en el presente trabajo investigativo se desarrolló un análisis DOFA, herramienta analítica que permite identificar toda la información útil sobre la empresa, para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Hallándose que ésta posee una imagen corporativa que ocupa un puesto en la mente de sus clientes, dado que son ellos quienes la identifican, por no darse a conocer a otros públicos, diferentes a las personas que transitan por la Avenida Pedro de Heredia, a la altura del Mercado de Bazurto, donde se encuentra ubicada la empresa. Su personalización está dada por un aviso en color blanco y rojo, con el nombre de la empresa y un slogan.

Las características de identificación básicas de la empresa, se encuentra compuesta por tres aspectos, que son: la misión corporativa; los valores corporativos y la visión corporativa. Además de ello se tiene que a pesar de contar, con una misión, valores y visión corporativa, estas no se dan a conocer al talento humano de la empresa, por lo que se presenta un total desconocimiento de las mismas.

Dentro de sus oportunidades, se tiene su ubicación geográfica, dado que está ubicada en la más importante arteria vial de la ciudad e igualmente le favorecen la cultura de consumo y compras, de la población y en especial de los estratos socioeconómicos del sector en el cual está ubicada la empresa.

Como fortalezas, se pudo identificar que Frigoríficos La Candelaria Ltda., cuenta con una cadena productiva vertical, dado posee todos los eslabones de la cadena, lo que le permite ser competitiva en precio. Al igual que la experiencia del gerente y sus conocimientos acerca del sector le permiten una respuesta rápida

Sus principales amenazas, están dadas por la disminución que el sector de las carnes rojas ha tenido frente a sus sustitutos, como productos avícolas, carne porcina y la separación existente entre la producción de carne y su posterior procesamiento para la venta y consumo final.

Elaborado el análisis, se diseña la matriz DOFA, tratando de contrarrestar las debilidades y amenazas con las oportunidades y fortalezas.

Mediante el análisis interno y externo de la empresa se identificaron debilidades en cuanto a los canales de comunicación, los cuales no son efectivos para lograr un mayor volumen de ventas y una mayor base de clientes, además de ello los principios corporativos y filosóficos de la institución no se dan a conocer y la comunicación entre Gerente y talento humano de la empresa es deficiente, dado que las opiniones de éstos no es escuchada, impidiendo con ello una retroalimentación de los procesos, lo que redundo en una imagen corporativa bastante débil.

Se pudo establecer, además que la empresa posee respaldo económico, su talento humano y la directiva poseen nivel académico alto a excepción del Gerente, quien adquirió sus conocimientos en forma empírica. Los operarios son personas con estudios técnicos y experiencia.

Teniendo en cuenta las razones de Joan Costa, acerca de los cuidados que debe tener la organización, para destacar su verdadera identidad, se tiene que en la empresa, no se logra reflejar la dimensión de la organización, así como tampoco la opinión del público es del

todo favorable, pero en cambio se transmite notoriedad y prestigio. Igualmente, no se han analizado las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, lo que no le ha permitido identificar cuales son sus públicos prioritarios y secundarios y cuales son sus intereses, dado que en función a ello tendrá que establecer su acción comunicativa.

Finalmente se tiene que Frigoríficos La Candelaria Ltda. se puede categorizar - recordando sin embargo, que las categorías no son estáticas e inmóviles, sino que, el rol de público variará de acuerdo a la posición que ocupa con respecto a la empresa - los siguientes segmentos de público: Público del entorno interno: empleados y Público del entorno de trabajo: Los clientes externos, en base a los cuales se identifican los elementos centrales para la construcción de una propuesta de herramienta de comunicación, teniendo en cuenta que la efectividad y la satisfacción de los empleados es la preocupación de los gerentes, la mejora de los procesos comunicativos internos constituyen una solución a este tipo de problemas que se hacen mas notorias en las relaciones de tipo jerárquicos; para ello la construcción de herramientas comunicativas permite contar con elementos disponibles para la solución de estos problemas.

Dentro de la comunicación organizacional se encuentra todo un abanico de elementos que permiten comunicar un mensaje de forma unidireccional y que estos elementos a su vez, realicen una propuesta en contenido que realza la visión y la dinámica del trabajador dentro FRIGORIFICOS LA CANDELARIA LTDA.

Es así como se estableció que los elementos que harán parte de una nueva propuesta comunicativa, de la empresa en estudio son las carteleras (o Tablones de anuncios), las cuales sirven para la comunicación descendente. El Intranet, que es una red informática privada, o web empresarial que utiliza normas y protocolos de Internet, para permitir a los miembros de una organización comunicarse y colaborar entre si con mayor eficacia, aumentando la productividad.

La exposición del Organigrama, lo que permitirá dar a conocer la estructura jerárquica de la empresa; al igual que la visualización de la misión y visión, dado que esta permite dar a conocer los principios corporativos y el sentido de identidad de la empresa. La encuesta de Clima Laboral, herramienta utilizada lograr una comunicación ascendente en la empresa, dado que mediante éstas se tiene logra identificar el clima organizacional, el cual es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones.

Los planes de capacitación, mediante la elaboración de un cronograma de capacitación anual, que le permita al trabajador recibir actualización de su especialidad laboral por medio de seminarios, charlas, textos. Estos planes de capacitación se deberán poner con anterioridad en las carteleras o en los distintos medios efectivos de comunicación que se estén implementando dentro de la empresa. Igualmente la elaboración de los manuales, en la empresa, le permite al trabajador conocer sus funciones, sus derechos, sus deberes, y de forma practica el funcionamiento de las líneas de mando dentro de la empresa. A su vez, los procesos formales e informales que hacen parte del protocolo corporativo.

En lo referente al Público del entorno de trabajo: Clientes Externos, se tiene que la importancia de la comunicación externa está justificada y más si se considera la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen. El cuidado de su imagen externa tiene como fin intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos. Está dirigida a mantener informados, a clientes, accionistas, entidades financieras, organismos estatales, entre otros, por lo que se establecieron, el Merchandising, que es el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor; la Responsabilidad Social Corporativa, que hoy día se constituye en una herramienta que se está imponiendo con mucha fuerza en el mundo empresarial, dado que las compañías han encontrado en ella un

instrumento muy interesante y eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y, de paso, rentabilizar la buena imagen que este tipo de actuaciones conllevan para los clientes internos y externos

El Internet, que en los últimos tiempos ha provocado, cambios sustanciales en los modelos económicos de muchas organizaciones empresariales y cuyo objetivo final es captar por parte de las marcas la atención de unas audiencias cada vez más exigentes e hipersegmentadas, adaptando las estrategias de comunicación a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios. Las Relaciones Públicas, que se constituye en el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general (consumidores, clientes, inversionistas, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, etc.), como ante los trabajadores de la empresa y por último el Protocolo Empresarial, definido como el código tácito que define la manera adecuada de interactuar con los miembros de una empresa, que tiene antecedentes en su cultura, y que marca pautas en el estilo de comunicación, imagen y presentación personal, respeto a la jerarquía (relaciones entre superiores y subalternos, o entre clientes y proveedores), cortesía telefónica, y manejo de la red y de las herramientas de trabajo, entre otros

BIBLIOGRAFÍA

Aparicio, Argyris, Bartolomé y otros (2004). Comunicación eficaz. Buenos Aires. Grupo Planetas. 221 páginas.

Bartoli, Annie (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós

Berganza, Condé María Rosa y Ruiz, San Román José (2005). Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación.

Benítez, Cristo Juliana y Echeverri, Miranda María Antonia (2001), Comunicación para Procesos de Coaching

Correas, Sánchez Gerardo (2007) “El nuevo concepto del protocolo empresarial” Editorial Casa del Libro. Barcelona, España. Páginas 68-71

Costa, Joan (1999). La Comunicación en Acción, Paidós, Barcelona.

Chiavenato Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional, Thomson

Daft, Richar (2004). Teoría y diseño organizacional, Thomson, 2004.

De Faria Fernando (1999). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Editorial Limusa, México.

Echeverry, Palacio, Rogelio Ernesto; Restrepo, Arbeláez, Mónica María (2008). Protocolo ceremonial y etiqueta. Impresiones Finas Convergraf. Medellín. 487 p.

Everet, Rogers (1999). La comunicación en las organizaciones. McGrawHill.

Elías Joan - Mascaray José (2000), Más allá de la Comunicación Interna. Editorial: Gestión

Fernandez, Carlos (1991): “La comunicación en las organizaciones”. Editorial Trillas. México D.F.

Flores de Gortari Sergio (1998), Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial Trillas segunda edición México 130 pp.

Garrido, Francisco Javier (2000), Comunicación Estratégica, Gestión.

Husmean, Lahiff y Hatfield (2001): “La comunicación en las organizaciones”. Pg. 50.

Jennings, Marie (1991) Como gerenciar la comunicación corporativa: pautas para la acción. Bogotá Legis. 356 páginas.

Losada, Díaz José Carlos (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel Comunicación. Barcelona. Pág. 103.

Maqueda, Lafuente Javier (2000). Protocolo empresarial una estrategia de marketing. Editorial: ESIC. 364 páginas.

Marie Jennings David Churchill. Comunicación Corporativa: Pautas para la acción Legis199.164 Páginas.

Marín, C. Francisco (2000). Protocolo y Comunicación. Edit. Bayer Hnos, S.A., Barcelona. 654 páginas.

Maris, García Stella (1992) Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelnas Paidós.

Martínez, Guiller María del Carmen (2001). Manual Básico de Protocolo empresarial y social. Editor Casa del Libro. España. 385 Páginas.

Munera, Uribe Pabla Antonio (2003). Comunicación empresarial: Una mirada Corporativa. Medellín, Hermes

Putnam Linda (2002) Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial.

Pizzolante, I (1999). Imagen y Comunicación. VI Programa de Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa. Desarrollo Gerencial. Caracas. IESA.

Ricci Bitti y Cortesi (1980), “Comportamiento no verbal y comunicación”, Gustavo Gili. Barcelona. Pg 24.

Roix Céllix Miguel (2003). Modelos Psisociológicos y antropológicos de la comunicación en los pequeños grupos.
dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=249072

Savater F (1999). “Las preguntas de la vida”. El animal simbólico. Editorial Ariel, Barcelona.

Van, Riel, C (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Prentice-Hall. Madrid, España.