

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**“EL MANEJO ADECUADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE UNA CONSCIENCIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EN LA EMPRESA TERRAFERTIL ECUADOR S.A.”**

PAMELA CAROLINA BURBANO VIZCAÍNO

DIRECTORA: PSI. MARTHA PATRICIA SILVA

QUITO, 2015

DEDICATORIA

Dedico esta disertación a mis padres, Susana y Diego, por su apoyo incondicional, a mi hermana, Daniela, y a todos quienes compartieron conmigo durante esta etapa de vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Martha Patricia Silva, directora de esta disertación, por guiarme con su conocimiento en el desarrollo de este trabajo; a la empresa Terrafertil Ecuador S. A. y a todos quienes han colaborado en este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
METODOLOGÍA.....	4
CAPITULO 1: CONSCIENCIA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1.1 Conciencia humana.....	7
1.1.1 Definiciones de conciencia.....	8
1.1.2 Psicología cognitiva.....	11
1.2 Consciencia colectiva.....	13
1.2.1 Visión compartida.....	14
1.3 Cultura organizacional.....	15
1.3.1 Funciones de la cultura organizacional.....	18
1.3.1.1 Identificación.....	19
1.3.1.2 Integración.....	19
1.3.1.3 Coordinación.....	20
1.3.1.4 Motivación.....	20
1.3.2 Tipos de cultura.....	21
1.4 Cambio cultural.....	25
CAPITULO 2: INTRACOMUNICACIÓN: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	28
2.1 Comunicación empresarial.....	28
2.1.1 Comunicación tradicional.....	29
2.1.2 Intracomunicación.....	30
2.1.2.1 Herramientas de la Intracomunicación.....	31
2.2 Comunicación interna.....	34
2.2.1 Clasificación de la comunicación interna.....	35
2.2.2 Canales de comunicación interna.....	38
2.3 Comunicación estratégica.....	41
2.3.1 Niveles de acción de la comunicación estratégica.....	42
2.3.2 Modelo de comunicación estratégica.....	43
2.4 Comunicación interna estratégica.....	44
CAPÍTULO 3: PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	48
3.1 Origen de la Responsabilidad Social Empresarial.....	48
3.2 Definición y características principales.....	50
3.2.1 Principios básicos de la ISO, GRI y Pacto Global.....	53
3.3 Desarrollo sustentable y sostenible.....	56
3.4 Grupos de interés o stakeholders.....	58
3.5 Importancia de la RSE en las empresas actuales.....	60
3.6 Relación entre la comunicación y la RSE.....	61

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	66
4.1 Introducción general de la organización.....	66
4.1.1 Filosofía corporativa.....	67
4.1.2 Situación actual.....	68
4.2 Objetivos del diagnóstico.....	70
4.3 Metodología.....	70
4.4 Análisis de resultados.....	71
4.4.1 Datos generales.....	72
4.4.2 Conocimiento de la filosofía corporativa.....	74
4.4.3 Procesos de comunicación interna.....	78
4.4.4 Conocimiento sobre Responsabilidad Social.....	84
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE.....	92
5.1 Público objetivo.....	92
5.2 Estrategias de comunicación.....	92
5.3 Plan de acción.....	94
5.4 Seguimiento y evaluación.....	101
CONCLUSIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de proceso Cognitivo.....	12
Figura2: Sistema cultural cotidiano.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo entre la comunicación interna tradicional y la Intracomunicación.....	33
Tabla 2: Edad de los encuestados.....	72
Tabla 3: Género de los encuestados.....	73
Tabla 4: Área de trabajo.....	73
Tabla 5: Filosofía corporativa.....	75
Tabla 6: Trabajo en equipo.....	83
Tabla 7: Acciones responsables.....	87
Tabla8: Estrategias de Comunicación Interna para la creación de consciencia de Responsabilidad Social Empresarial.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa.....	74
Gráfico 2: Reglamento de la organización.....	76
Gráfico 3: Imagen de la organización.....	77
Gráfico 4: Comunicación.....	78
Gráfico 5: Canales de comunicación.....	79
Gráfico 6: Motivación.....	80
Gráfico 7: Relación con las autoridades.....	81
Gráfico 8: Reuniones de área.....	82
Gráfico 9: Actividades de la empresa.....	83
Gráfico 10: Responsabilidad social empresarial.....	84
Gráfico 11: Empresa responsable.....	86
Gráfico 12: Proyectos responsables.....	88
Gráfico 13: Participación del empleado.....	89
Gráfico 14: Interés del empleado en participar.....	90

RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objeto determinar que el manejo adecuado de la comunicación interna permite la construcción de una consciencia de Responsabilidad Social entre los empleados de la empresa Terrafertil Ecuador S.A. Para esto se tomara en consideración el papel fundamental de la comunicación en el desarrollo de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Se destacará la manera en que una estrategia de comunicación interna puede iniciar, impulsar y mejorar el proceso de incorporación de la nueva cultura corporativa responsable por medio de la identificación, motivación, comportamiento, emotividad y relación con los públicos internos.

El estudio de campo en Terrafertil Ecuador S.A. permitirá conocer la situación inicial de la empresa en términos de comunicación y Responsabilidad Social para la posterior creación de estrategias de comunicación interna que potencien el desarrollo de una consciencia de Responsabilidad Social entre los empleados de la organización.

INTRODUCCIÓN

La visión empresarial se ha ido modificando a lo largo de los años; a partir del siglo XXI las organizaciones son conscientes de que fuera de la empresa existe un entorno cambiante que afecta de manera importante en el futuro de sus negocios. Cada organización se enfrenta a fenómenos diferentes como la globalización, la apertura económica, la competitividad; en este contexto las empresas están llamadas a vivir en un mundo de cambio permanente, tanto en lo social como en lo tecnológico, económico y ambiental.

Las organizaciones están concibiendo a la Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo enfoque; la buena administración ya no es suficiente, para lograr mejores resultados hay que optimizar el uso de recursos, erradicar la corrupción, preservar el ambiente y brindar una mayor capacitación y desarrollo a los empleados. Al exterior de la organización, cada vez se generan más programas y estrategias responsables pero comúnmente las empresas olvidan construir una cultura corporativa responsable, dejan de lado la importancia de la comunicación en el desarrollo de la Responsabilidad Social. (Mejía M y Newman B, 2011).

La presente investigación indagará a través de un diagnóstico, las herramientas, medios y canales más útiles para manejar la comunicación interna y el nivel de consciencia social, hábitos y comportamientos entre los empleados de la empresa Terrafertil Ecuador S.A, se definirá el nivel de conocimiento de los empleados acerca de la Responsabilidad Social y se diseñarán estrategias de comunicación interna que permitan la construcción de una consciencia responsable dentro de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Durante mucho tiempo la única responsabilidad de las empresas era el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como de la ley y las obligaciones laborales. Poco a poco se fue creando una consciencia ciudadana respecto al deterioro del medio ambiente, creció una concepción ecológica y social, lo que transformó la visión empresarial dando inicio a un cambio de mentalidad cultural. Hoy, como nunca, varias empresas ecuatorianas como: Movistar, Nestlé, Pronaca, Cervecería Nacional, Terrafertil, entre muchas otras, están dispuestas a hacer explícito su compromiso de actuar de forma responsable tanto con sus consumidores, como con el ambiente y la comunidad.

Este auge por reconocerse a sí mismas como empresas socialmente responsables, ha traído consigo la búsqueda de excelencia y altos estándares de calidad; las empresas han comenzado a generar programas y estrategias de Responsabilidad Social de manera cada vez más frecuente. Comúnmente las organizaciones explotan su accionar responsable al exterior de la empresa por medio de planes o programas de Responsabilidad Social; sin embargo, la creación de consciencia y cultura empresarial se ha constituido en un elemento que tiende a quedar relegado al momento de hablar de prácticas responsables.

Dentro del contexto, este estudio será útil para toda institución que busque implementar la Responsabilidad Social como una cultura que forme parte de la consciencia y comportamiento de cada miembro de la empresa. La investigación busca también contribuir a la expansión de la responsabilidad social para las organizaciones que aún no la practican, con el fin de que puedan apoyar cada vez más a la construcción de un entorno social, que garantice los derechos de la naturaleza, de los seres humanos y promueva la sostenibilidad ambiental territorial y global.

El aporte tanto académico como personal de este estudio reside en la proporción de información que establezca una relación directa entre comunicación interna, consciencia empresarial y Responsabilidad Social Empresarial y en fomentar proyectos en la misma línea de investigación, además de constituirse como una fuente de consulta para futuros estudios relacionados con el tema.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un plan estratégico de comunicación interna que permita el desarrollo de una consciencia de Responsabilidad Social al interior de la empresa Terrafertil Ecuador S.A.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos que aportan a la construcción de la consciencia de los empleados al interior de la empresa: cultura, valores, comportamiento, emotividad, entre otros.
- Determinar la definición y características de la Responsabilidad Social y su importancia en las empresas.
- Reconocer las estrategias, herramientas y canales de comunicación interna más utilizados y eficaces entre los empleados de Terrafertil Ecuador S.A.
- Medir el nivel de consciencia y conocimiento de Responsabilidad Social que poseen los empleados de Terrafertil Ecuador S.A.
- Diseñar estrategias de comunicación interna enfocadas a promover los conocimientos, consciencia y aprendizaje de cada empleado acerca de la responsabilidad social empresarial.

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizará mediante un método cuanti-cualitativo, partiendo desde una amplia revisión bibliográfica y de documentos empresariales, que permitan desarrollar y vincular la comunicación interna y la Responsabilidad Social Empresarial. Las técnicas que serán utilizadas para este estudio son principalmente la búsqueda bibliográfica y teórica, la observación dirigida y la revisión documental. Así mismo se recolectará información propia de la organización para conocer cuáles son las características de la misma.

Como complemento se realizará la aplicación de encuestas y entrevistas a profundidad realizadas a elementos clave de la empresa que aporten al desarrollo de la investigación y permitan conocer según el universo establecido, los datos necesarios, considerando a la empresa y sus trabajadores como el principal objeto de estudio.

Las fuentes de consulta para este estudio serán diversos textos especializados y volúmenes relacionados a Cultura Empresarial, Responsabilidad Social, Comunicación Interna y Comunicación Estratégica, artículos científicos, documentos on-line, documentos empresariales, registros e informes de proyectos, carteleras, videos, campañas realizadas, página web y las formas específicas de la empresa para difundir la información a sus empleados.

Como aporte a la investigación las entrevistas y encuestas servirán para determinar los medios de comunicación interna más utilizados en la organización como mail institucional, carteleras, boletines, memorándums, llamadas telefónicas, reuniones de personal entre otras; medirán el nivel de conocimiento y acercamiento que tiene los empleados acerca de la Responsabilidad Social y los proyectos sociales de Terrafertil Ecuador S.A.

CAPÍTULO 1: CONSCIENCIA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El éxito de las organizaciones actuales se basa en la capacidad de crear una consciencia unificada entre sus integrantes y en la necesidad de que todos sus elementos compartan una visión, una coincidencia en el modelo de empresa que persiguen. Esta coincidencia no requiere que los individuos sacrifiquen sus intereses personales sino que la visión compartida se transforme en una prolongación de la visión individual de cada elemento.

La construcción de una organización consciente comienza por el compromiso de lograr una visión que exceda cualquier capacidad individual y que reúna a las personas en un esfuerzo común, con un significado genuino. “La clave para alcanzar el nivel de excelencia en una organización reside en transformar nuestra actitud de control unilateral en una cultura de mutuo aprendizaje”. (Kofman, 2012: 17)

Para que una empresa genere éxito a largo plazo es importante que adopte un enfoque integral que le permita armonizar conscientemente los valores corporativos y factores subjetivos con la máxima efectividad y productividad. Este enfoque integral no analiza únicamente el conocimiento del individuo y el mundo exterior, sino que también implica conocer cabalmente la cultura corporativa, los valores compartidos y las motivaciones de la empresa.

En el ámbito empresarial se denomina empresa consciente a aquella que entiende tanto el mundo interior como el exterior; es decir, que cuenta con las herramientas para explorar los ámbitos de la individualidad, la cultura y el entorno. Según Kofman (2012) la empresa consciente es aquella que se concentra en la motivación individual, que hace hincapié en la cultura y los valores corporativos y la que pone el énfasis en sistemas objetivos externos, procesos y controles de calidad.

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la consciencia de todas las partes involucradas, estimula a sus empleados a investigar el mundo con razonamiento científico y a reflexionar, con razonamiento moral, acerca del rol que desempeñan en él;

promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización.

“Para que una empresa logre resultados y se considere consciente, su desarrollo integral debe comenzar con el dominio de sus planos emocional, intelectual, ético y espiritual; debe conocer lo que es relevante para sus intereses, acciones, valores, intenciones y objetivos” (Kofman, 2012: 25), para alcanzar las metas planteadas se necesita tener la capacidad y el deseo de descubrir los errores principales y desarrollar estrategias para corregirlos.

Para entender la realidad de una empresa con consciencia y el desarrollo de una visión compartida, es necesario entender qué es en realidad la consciencia y realizar un acercamiento al concepto específico y algunas definiciones de la consciencia humana.

1.1 Conciencia humana

El término consciencia abarca muchos significados, podemos describir la consciencia humana como un saber, darse cuenta, percatarse de algo o como una experiencia propia, una sensación, impresión del ser humano. Conviene destacar que estos términos, que aparecen en la mayoría de las descripciones de la palabra consciencia, no pueden identificarse con un saber puro o conocimiento abstracto, ya que siempre poseen un tono emotivo y afectivo.

Toda sensación o representación consciente que el ser humano hace del medio físico y social en los que desarrolla su vida conlleva necesariamente una valoración o evaluación automática de la importancia que tiene para él, es decir consciencia y emoción son inseparables. (Álvarez, 2005: 12).

Siempre que el ser humano realiza una interpretación de un hecho o acontecimiento al cual está expuesto, es necesario que exista un grado de importancia y valor para el individuo, ya que a partir del nexo emocional que se construye con este estímulo el individuo logrará comprender de manera consciente el medio o entorno social en el que se desarrolla, es decir, podrá entender el marco tanto físico como psicológico en el que actúa; a partir de esto se deduce que las emociones siempre están presentes en cada experiencia cotidiana del ser humano.

1.1.1 Definiciones de conciencia

La conciencia humana abarca un gran número de interpretaciones y puede ser entendida en base a diferentes autores y diversas corrientes psicológicas. La mayoría de ellas resumen este concepto como una capacidad mental, específica del ser humano que le permite diferenciarse de otras especies; sin embargo, es difícil encontrar una definición específica de la conciencia humana que permita reunir varias posturas acerca de su significado y la manera en la que actúa.

Real Academia Española:

“Propiedad del espíritu humano de reconocerse en sus atributos esenciales y en todas las modificaciones que en sí mismo experimenta. Acto psíquico por el que un sujeto se percibe a sí mismo en el mundo” (RAE, 2014).

Luis Álvarez Munáriz:

“Generalmente se entiende como una capacidad global de la mente humana que nos proporciona un saber acerca de nosotros mismos y de nuestra situación en el mundo. La conciencia constituye la clave de la estructura psicológica es una dimensión constitutiva del ser humano. La conciencia no es una propiedad entre otras, que caracteriza al hombre como el peso o su cantidad de células, es la propiedad esencial del mismo”. (Álvarez, 2005:11).

Franz Kofman:

“Conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Todos los seres vivos poseen conciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos. Podemos ser autónomos (que se rige a sí mismo), pero la autonomía es una posibilidad, que debemos desarrollar a través de elecciones conscientes”. (Kofman, 2012:32).

La conciencia, entonces, constituye un tema complejo que exige ser tratado desde varios puntos de vista o enfoques complementarios que ayuden a explicar su naturaleza. Álvarez (2005) plantea cuatro modelos a través de los cuales se intenta disminuir la complejidad que presenta el estudio de la conciencia.

1) Enfoque físico: se centra en los aspectos que componen la conciencia, la analiza como una entidad, un conjunto de comportamientos y fenómenos psicológicos, la suma de estructuras elementales que generan actividad en el cerebro. Este enfoque se basa en la mecánica cuántica como un soporte científico para entender los mecanismos, construcción y estructuras mentales que conforman la conciencia, y a partir de él se la califica como un conjunto de neuronas, de módulos o circuitos que escoge e integra mensajes para constituir una experiencia global de conciencia.

2) Enfoque cognitivo: analiza la relación entre los estados mentales para formar un yo consciente, explica su naturaleza y funcionamiento; el enfoque parte del supuesto que la conciencia está asociada a procesos cognitivos, al procesamiento de información, a la activación de la atención y a la experiencia subjetiva de cada individuo. Se define a la conciencia como una forma compleja de organización, como un mecanismo de control de las operaciones mentales.

3) Enfoque neurofisiológico: abarca el estudio de la actividad de las neuronas y las fibras nerviosas, hasta el funcionamiento complejo e integrado del sistema nervioso en su conjunto, que está en la base de las actividades de comportamiento. Define a la conciencia como una capacidad para desarrollar la actividad psíquica a partir de la estructura cerebral; es un enfoque básico y fundamental para comprender la relación que existe entre el sistema nervioso y la conciencia.

4) Enfoque sociocultural: este enfoque explica los factores culturales que originan y desarrollan la conciencia en un ambiente social, defiende que la cultura puede producir un cambio en la organización funcional del cerebro, es decir, que el comportamiento y factores sociales pueden modificar la expresión de genes, neuronas y circuitos. En este enfoque la conciencia se conforma y desarrolla en la relación con el otro, en un entorno sociocultural en el que emergen las relaciones sociales que conforman los modos de ser, pensar y actuar de las personas.

Estos enfoques podrían ser asociados para su mejor comprensión: tanto el enfoque físico como el neurofisiológico nos permiten entender la construcción y estructura de los sistemas cerebrales que conforman la conciencia; son un soporte científico que analiza los mecanismos corporales, mentales y mecánicos que le permiten a la conciencia operar como una capacidad específica e innata del ser humano.

Por su parte los enfoques cognitivos y sociocultural asocian la naturaleza de la conciencia a la experiencia subjetiva de cada individuo. Estos enfoques analizan la exposición a la información, estímulos, factores culturales, ambientes, cambios a los que están expuestos los individuos a partir de los cuales se conforman los comportamientos, reacciones y toma de decisiones, relación con el otro, modos de ser y características individuales del ser humano.

Cada enfoque aporta información fundamental y complementaria para comprender la naturaleza y accionar de la conciencia; sin embargo, construir y defender una teoría única para estudiar la naturaleza de la conciencia es una tarea prácticamente imposible ya que este constituye un estudio holístico, integral y complementario. Dentro de este estudio y, basados en sus diversas perspectivas, se considera estrictamente necesario realizar una distinción entre los términos “conciencia” y “consciencia”:

Con el término “consciencia” se alude al estado de conocimiento de nuestra existencia como entidad individual, en la que somos responsables de nuestros actos. Por su parte la modalidad de saber “consciente” remite al descubrimiento y aceptación de los valores que deben guiar el comportamiento humano, los cuales no tienen su origen en la razón pura sino que es una actividad total de la persona en la que se prima la función intuitiva y emotiva. En ella radica la facultad de captar y hacer juicios de valor tanto sobre la realidad como sobre nuestros propios actos y comportamientos. (Álvarez, 2005: 12).

Diferenciar ambas expresiones se convierte en un proceso fundamental al momento de centrarse en la construcción de una consciencia en la organización, que constituye el tema central de este capítulo, ya que al hablar tanto de empresas como de empleados conscientes, no se alude simplemente al fenómeno de conocimiento o capacidad innata del ser humano, sino a todos los aspectos que rigen o modifican su comportamiento y que construyen el accionar y toma de decisiones de cada individuo al interior de la organización.

Al definir a las organizaciones como entornos socioculturales específicos, y para realizar un acercamiento a las pautas del comportamiento de los hombres como seres conscientes dentro de las organizaciones, es fundamental ahondar en algunos principios de la psicología cognitiva.

1.1.2 Psicología cognitiva

Esta teoría expone diversos planteamientos sobre el conocimiento humano y su incidencia en la conducta y accionar de cada individuo; permite comprender cómo se producen ciertos hechos y cómo pueden ser modificados. Según Elías y Mascaray (2003) en el proceso cognitivo intervienen dos elementos: a) un mundo real con un número de acontecimientos estimulantes o activadores, y b) una persona que capta estos acontecimientos y los interpreta o evalúa, a través de mecanismos cognitivos adquiridos a lo largo de su vida.

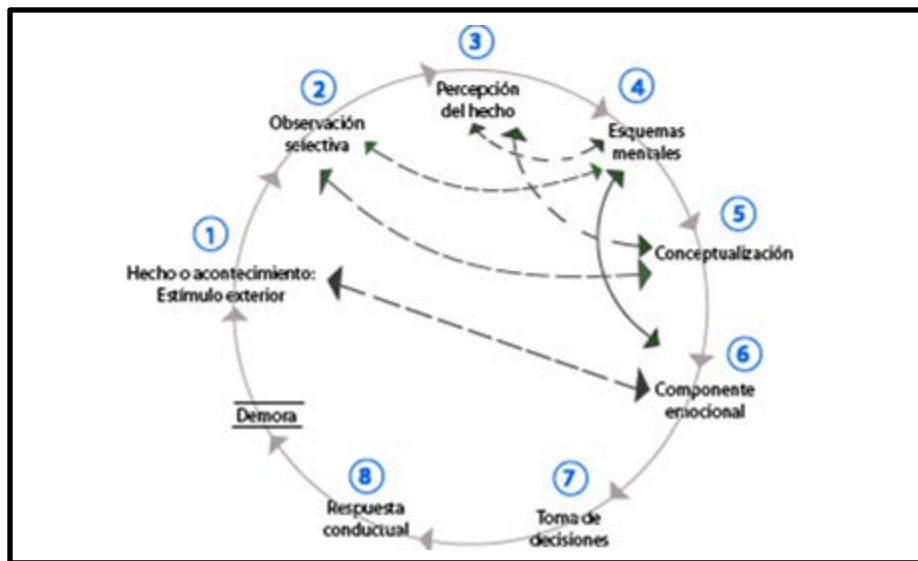
A partir de este planteamiento, podemos entender que la conducta y la conciencia humana no se rigen o actúan de acuerdo a un acontecimiento externo, sino que se determinan por la interpretación que el individuo hace del hecho, que se convierte en un estímulo externo.

De esta manera todo estímulo recibido por el individuo es parte del entorno en el que crece y se desarrolla. La persona lo recibe y lo interpreta gracias a una serie o conjunto de estructuras que va adquiriendo durante su crecimiento, ya sea por experiencias o por mecanismos de cognición de su cerebro. Sin embargo, según Elías y Mascaray (2003) el proceso cognitivo es mucho más complejo de lo que se asume a primera vista:

Comienza con un estímulo procedente del ambiente externo, los individuos seleccionan algunos acontecimientos e ignoran otros, posteriormente lo perciben, es decir, lo asocian de manera simbólica de acuerdo a su conocimiento del mismo. Las interpretaciones regulares poseen una base relativamente estable y conforman patrones cognitivos que son los modelos o esquemas mentales; así, los modelos interactúan con la información recibida para determinar lo que se percibe.

El esquema constituye la base para localizar, diferenciar y codificar el estímulo al que se enfrenta el individuo. Posteriormente, se forma una representación del hecho que no siempre es exactamente igual al mundo exterior, ya que los modelos mentales pueden funcionar como un distorsionante de esta realidad. La imagen mental que se ha formado es determinante del estado emocional; la unión de ambos elementos permite tomar la decisión de actuar en un sentido determinado. Como consecuencia del proceso se da la respuesta conductual al estímulo.

Figura 1: Modelo de Proceso Cognitivo



Basado en Elías J y Mascaray J (2003) Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, pág. 70.

Realizado por: Pamela Burbano.

Cada ser humano construye sus propios modelos o esquemas mentales a través de principios básicos, ideologías, valores, creencias y experiencias cotidianas, que se van interiorizando a lo largo de los años hasta formar parte fundamental de su personalidad. Estos esquemas se crean como estructuras complejas que resultan del procesamiento de información cotidiana, sin embargo, no son parte de un conocimiento consciente del individuo.

Modificar los comportamientos mediante la sustitución de modelos mentales requiere un proceso bastante largo; sin embargo, este modelo cognitivo ayuda a comprender cómo actúa la conducta, conciencia y cultura de los individuos y cómo modifican su

accionar de acuerdo a las emociones y motivaciones a las que están expuestos, tanto de manera individual como colectiva.

1.2 Consciencia colectiva

Esta noción se refiere a las diversas creencias compartidas entre los individuos de un mismo contexto social; la suma de varias consciencias individuales constituye una entidad que actúa como un individuo global, que se considera dominante en comparación con cada una de las consciencias que lo componen. Una sociedad, una nación o un grupo pueden desarrollar un imaginario colectivo que dirija los comportamientos y conductas de cada individuo a partir de su naturaleza de seres conscientes.

Ser conscientes significa estar despiertos, atentos. Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Ser inconsciente es estar adormecido, actuar mecánicamente. Vivir en forma inconsciente significa dejarse llevar por el instinto y los patrones de conducta habituales. (Kofman, 2012: 32)

La consciencia actúa y se conforma en base a experiencias, es por esto que al entender el entorno en el que se desenvuelve, el individuo tiende a asumir e identificarse con ciertos elementos de su mundo exterior para, posteriormente, incorporarlos a su mundo interior. Así ciertas conductas del colectivo al que pertenece son adoptadas en su propia conducta, siempre y cuando, la persona se considere parte importante del grupo o se identifique con las características del mismo.

La empresa constituye este entorno o mundo exterior en el que se desenvuelve el individuo. Al interior de la misma, se desarrollan un sin número de conductas colectivas y comportamientos sociales, entre ellos ninguno es más importante que la comunicación, ya que es el instrumento que posibilita la socialización de conocimientos, conductas y acciones; además, mantiene unidos a los componentes de la organización. Sin comunicación las empresas se desintegran y sus elementos no poseen una base sobre la cual desarrollarse y actuar.

Tanto la capacidad consciente como la comunicación se determinan por una base social, histórica y cultural; cada consciencia se conforma y desarrolla por la cultura de grupo, que está basada en la relación con el otro, en un entorno sociocultural que conforma los modos de ser, pensar y actuar de cada persona (Álvarez, 2005: 68).

La consciencia de las personas se forma en el conjunto de significados sociales compartidos, debido a esto el desarrollo de una consciencia colectiva permite que los elementos de un grupo actúen basados en modelos de conducta ya existentes. Esto es posible gracias al intercambio de información entre los distintos miembros de la empresa; es la comunicación informal, espontánea y natural la que permite el compartir de opiniones o puntos de vista entre los integrantes, quienes al estar expuestos al mismo entorno y condiciones de trabajo van construyendo una consciencia colectiva que se alinea con los valores, juicios, políticas y objetivos de la empresa y fortalecen una visión que es compartida por todos los elementos de la organización.

1.2.1 Visión compartida

Toda empresa es una agrupación de personas y recursos que, bajo el mando de un líder, persiguen un objetivo colectivo y llevan a cargo tareas para conseguir lo que un solo individuo no podría hacer. Este factor integrador hace necesaria la comunicación como un instrumento de gestión de los recursos humanos o como la herramienta principal para difundir las políticas, directrices, realidad y futuro de la empresa, con la finalidad de mantener unidos a los distintos componentes de la organización para la consecución de una visión en común.

Una visión empresarial trata de establecer una representación del futuro de la empresa en su entorno, que sea lo suficientemente motivadora como para animar a los empleados a realizar el esfuerzo necesario para hacer posible ese futuro.

Desarrollar una visión compartida anima a los empleados a vencer la natural resistencia hacia los cambios, además es inspiradora del trabajo en equipo, no sólo porque proporciona un objetivo en común, sino también por contener la posibilidad de coordinar muchas acciones de personas o departamentos distintos en la búsqueda de ese objetivo. (Bel Mallén, 2005:114).

La visión ayuda a tener clara la dirección hacia la que la empresa se dirige, es una guía tanto para los empleados como para los directivos; cuando todos los elementos de una empresa caminan hacia el mismo objetivo empieza a ponerse en práctica el concepto de

sinergia, en el cual todas las partes de un todo trabajan de manera conjunta para alcanzar un objetivo en común, así la tarea de cada elemento es igual de fundamental que la del resto.

Tal como lo expone la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy toda organización es un sistema complejo incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente; es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto en el que desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores compartidos. En este entorno de trabajo conjunto, la función de la comunicación es facilitar que surjan diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad, de forma que posibilite la aceptación de la visión primordial y originaria de manera colectiva.

Las empresas necesitan cada vez más la participación, aportación, iniciativa y creatividad de cada uno de sus integrantes, sin importar su número; para actualizar las capacidades de sus empleados los dirigentes deben integrar a todo el personal a su proyecto de empresa. “La visión de la empresa será realmente compartida si en su proceso han intervenido libre y democráticamente todos los integrantes de la empresa”. (Elías y Mascaray, 2012: 37) Los empleados estarán dispuestos a hacer lo necesario para que la visión se realice siempre y cuando sean parte activa de su elaboración y diseño.

El conformar un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización da paso a la noción de cultura organizacional que podría ser caracterizada como una guía del comportamiento de las personas al interior de una empresa; la comunicación, es pues, la estrategia principal que genera un proceso continuo y un intercambio de información transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los aspectos más importantes para el éxito o fracaso de una empresa y además una herramienta principal que potencia la competitividad de las organizaciones. En su mayoría, los autores se refieren a la Cultura Organizacional como una manera homogénea de concebir la realidad, es decir, un patrón de

comportamientos ante algún acontecimiento o situación específica; sin embargo, el significado del término es tan extenso que da paso a un gran número de interpretaciones y puede ser definida desde distintas perspectivas, las cuales analizaremos a continuación:

Michael Ritter:

“La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En una empresa lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno...” (Ritter, 2008:53)

Joan Elías y José Mascaray:

“La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización, constituyen las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman algunas ideas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad” (Elías y Mascaray, 2003:74)

Nikolai Rogovsky:

“La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influyen las respuestas de una organización humana a su ambiente. La cultura, una vez cristalizada, determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo.” (Elías y Mascaray, 2003:75)

Antonio Córdón Portillo:

“La Cultura Empresarial es el conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas como las que mantiene con sus diferentes públicos, desde los clientes hasta la sociedad en general. La cultura empresarial evoluciona con el tiempo, pero no siempre es posible hacerla cambiar de forma radical, aun cuando así

lo haya hecho el ambiente de mercado en el que se mueve la empresa”. (Bel Mallén, 2005:111)

Marisa del Pozo Lite:

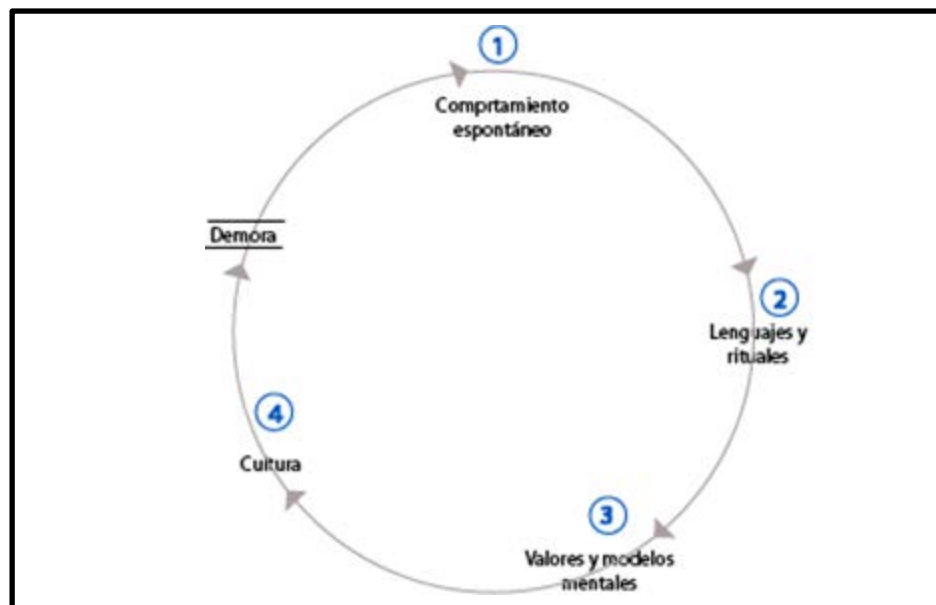
“Conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad”. (Bel Mallén, 2005:141)

Dentro de esta variedad de definiciones, se pueden hallar tanto semejanzas como diferencias entre las perspectivas de cada autor. Así, existe la coincidencia en determinar que la cultura es un conjunto de creencias y valores compartidos que influyen el comportamiento de los individuos. Sin embargo, existen variaciones sobre si la cultura actúa únicamente al interior de la empresa o influye también su exterior, su ambiente; así como también si la cultura es tangible o un conjunto de disposiciones inmateriales.

A partir de estas variaciones lo esencial de la cultura no es únicamente que constituye una guía de comportamiento para las personas de la organización, sino que también determina la capacidad que tiene la empresa de adaptarse a cualquier tipo de situación o circunstancia que sobrevenga.

Toda empresa para enfrentarse a entornos inciertos, debe desarrollar métodos y procedimientos flexibles, esto requiere tener una base sólida de valores compartidos que sirvan de orientación a todos los elementos y eviten la confusión y el comportamiento espontáneo, ya que si cada empleado actúa de acuerdo a sus propios mapas mentales y personalidad, sin respetar los valores y cultura corporativa como una guía, se tomarán decisiones de manera individual, lo que derivará en una situación caótica en la que cada elemento busca su objetivo y camina en distinta dirección.

Figura 2: Sistema Cultural Cotidiano



Basado en Elías J y Mascaray J (2003) Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, pág. 75.

Realizado por Pamela Burbano.

Así se determina que la cultura empresarial se forma a través valores y modelos mentales compartidos y su posterior aceptación colectiva. Estos modelos se forman a partir de lenguajes, rituales, la suma de comportamientos cotidianos y acciones espontáneas de los individuos frente a los estímulos y acontecimientos de su entorno.

Cada empresa interpreta los acontecimientos a través de su cultura, es decir, que los hechos no se desarrollan por su propia dinámica sino por el modo en que la organización les da significado o los interpreta. Podemos determinar que la cultura desempeña un rol fundamental dentro de la organización; sin embargo, interpretar los acontecimientos es solamente una de las múltiples funciones que cumple en la organización.

1.3.1 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los elementos que permite observar el comportamiento de los miembros al interior de la empresa. Según Ritter (2008) es el aspecto más importante para crear una adaptación al cambio constante; el autor expone

cuatro funciones principales que cumple la cultura organizacional y que se presentan a continuación:

1.3.1.1 Identificación

Es la respuesta a la pregunta: ¿Quiénes somos?, es un factor de gran relevancia ya que es la función que hace de la cultura la personalidad de la organización. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

La identificación es la principal herramienta para que la empresa se ubique en el imaginario colectivo tanto de empleados, como de directivos y aún más de todos los grupos de interés que forman parte de la misma: clientes, accionistas, proveedores, comunidad, entre otros. A través de la cultura o personalidad que cada empresa desarrolla puede ser conocida por sus públicos hasta el nivel en que ellos crean un nexo de identificación con los ideales y objetivos de la empresa.

La identificación de la empresa es posible gracias a los procesos comunicativos. La comunicación interna potencia la autoconciencia de los empleados, gracias a ella cada miembro tiene acceso al perfil de personalidad de la empresa y puede alinearse y sentirse parte de la misma. Mientras que de forma externa los procesos comunicativos son los que permiten la difusión de la realidad empresarial y la transmiten a los públicos para que sea reconocida dentro del imaginario colectivo.

1.3.1.2 Integración

La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos, valores organizacionales, normas, interacciones, símbolos, clima laboral y el entorno en general. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización como: qué une a los empleados, cómo interactúan, cómo se están entendiendo mutuamente. La comunicación

informal cumple una tarea fundamental, ya que a través de sus mensajes la información fluye de manera eficaz favoreciendo la interacción entre los miembros.

Esta función de la cultura empresarial es la que permite la creación y adopción de una visión compartida o de una consciencia colectiva que guíe los comportamientos de cada elemento de la empresa y los conduzca de manera sinérgica hacia el mismo objetivo.

1.3.1.3 Coordinación

Permite delegar y organizar los procedimientos en cuanto a la aplicación de normas y de los valores establecidos, responde al qué y cómo se deben realizar las actividades en cada área. La función coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores y permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes y autoridades.

Se podría calificar a esta función como contraria a la función integradora; sin embargo, es necesario proveer a cada empleado la libertad de alinearse a la visión de la empresa de manera voluntaria. La función delega la independencia para actuar de manera consciente y libre y aun así ser un aporte importante para la visión de la organización. Esta función permite alinear los objetivos de cada individuo a los valores y metas empresariales.

1.3.1.4 Motivación

La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Aumenta el desempeño de los trabajadores para que lleven a cabo sus actividades de manera eficiente. Los individuos comparten, valores y nociones, sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso.

La producción y éxito de una empresa pueden ascender o descender según el comportamiento de los individuos que la conforman, debido a que la motivación laboral va más allá de normas establecidas. Por el contrario, abarca también la influencia de factores como la personalidad del trabajador, su sistema de creencias y modos de vida; de manera que la motivación dependerá de la estimulación del medio y del mismo trabajador.

Probablemente, esta es la función más importante de la cultura ya que constituye el motor de trabajo, le da fuerza y sentido a los procesos ante la mirada del trabajador, quien se alinea a las características y metas de la empresa y se motiva a través de ellas para llegar al éxito de manera conjunta.

Las funciones de la cultura organizacional son variadas, ya que su naturaleza es la de una guía de comportamiento, debido a esto no solo presenta una gama de funciones, sino que también puede ser clasificada según sus tipos. En ocasiones se divide según los valores u objetivos que persigue, en otros según la percepción y manejo de las crisis al interior de la organización.

1.3.2 Tipos de cultura

Existe un gran número de clasificaciones de la cultura organizacional debido a la naturaleza diferenciada de cada empresa, las mismas que pueden tener un carácter estable o flexible o tener su foco de atención tanto en lo interno como en lo externo. Sin embargo, la clasificación más aceptada y generalizada es presentada por Ritter (2008) en la cual se exponen cuatro tipos de cultura organizacional.

Cultura burocrática: Se caracteriza por valorar lo formal, por establecer reglas claras y procedimientos, por poseer una operación estandarizada y respetar los esquemas jerárquicos. Dentro de esta cultura los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas, la formalidad es valorada, las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas.

Asimismo, el cumplimiento de reglas está estipulado en el cumplimiento de manuales y procedimientos establecidos; la organización posee características de modelos tradicionales y se otorga importancia al seguimiento y evaluación de los procesos.

En este tipo de cultura la comunicación se maneja con una estructura jerárquica y respetando los protocolos establecidos, prima la comunicación formal en la que la propia organización establece las vías de comunicación tanto entre empleados como con los directivos, suele ser una comunicación descendente, es decir, la información se genera desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores.

Cultura de clan: Esta cultura privilegia algunos atributos de las organizaciones como la tradición, la lealtad, el compromiso personal de cada empleado. Toda empresa que posea esta cultura desarrolla una amplia socialización, ya que esta se caracteriza por estar directamente involucrada a un prolongado y exhaustivo esfuerzo de integración entre los trabajadores, alienta el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo.

La cultura de clan implica un prolongado esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos son el ejemplo para las siguientes generaciones de trabajadores, es decir ocupan el lugar de mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización. Esta cultura es de gran relevancia ya que se respalda en sus orígenes, tradiciones y ritos, lo cual crea una sensación de orgullo y pertenencia, se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso para el bienestar de la organización.

La comunicación favorece el proceso de socialización entre los elementos de la empresa, ya que constituye un agente de cambio y adaptación que permite a las empresas aceptar las variables exigencias del entorno; así cada generación de empleados se comunica y actúa según el momento en el que se desarrolla pero posee la capacidad de transmitir dicha información a las siguientes generaciones para crear nuevos modelos basados en la experiencia.

Cultura emprendedora: Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que tienen los trabajadores. Se otorga importancia al compromiso con la experimentación, la innovación, y la vanguardia en cada uno de los procesos realizados en la organización. La empresa con esta cultura reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa en este cambio mediante la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad que tiene cada elemento para actuar.

La cultura emprendedora consiste también en identificar recursos que puedan ser transformados por medio de actitudes positivas que desarrollen las capacidades de cambio, la experimentación con ideas propias y una mayor apertura y flexibilidad en las decisiones.

Esta cultura alienta el cambio y a la transmisión de mensajes de manera informal y espontánea, a través de la perspectiva de cada elemento. La comunicación en este tipo de cultura trasciende la comprensión de un solo individuo y pretende cumplir dos objetivos principales: reducir los conflictos laborales e incrementar la eficacia y funcionamiento de la empresa a través del aporte y esfuerzo de sus colaboradores.

Cultura de mercado: Se identifica por la búsqueda de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o está basada en estrategias de mercado como el crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado. Esta cultura se caracteriza por propiciar un intenso clima de competencia y orientación hacia las utilidades.

Cada parte de la empresa conoce sus obligaciones, la orientación y el control son estables dentro de las actividades diarias. Cada individuo es responsable de su nivel de desempeño y la empresa otorga beneficios específicos, es decir, que a mayores niveles de desempeño, corresponden mayores niveles de retribución de acuerdo a lo previsto. La organización no promete seguridad al empleado, y asimismo, el individuo no promete lealtad.

Este tipo de cultura prioriza la comunicación externa tanto con los públicos como con cada grupo de interés sobre la comunicación interna de la empresa; así, las estrategias de marketing, publicidad, identificación, entre otras, son estrategias comunicativas para

alcanzar altos grados de reconocimiento en el mercado, tal como el tipo de cultura impulsa.

Esta clasificación responde a las diferencias de cada tipo de empresa, tanto en su orientación al control formal como hacia donde dirige su foco de atención. Es importante saber que una organización puede presentar combinaciones de estos tipos de cultura. Estas culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de sus grupos internos y el entorno en que se desenvuelve.

La cultura organizacional puede ser dividida desde otra perspectiva, que toma en cuenta los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a ellos, para Harrison (1995) en este ámbito existen cuatro orientaciones importantes.

Las organizaciones orientadas al poder: se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.

Las organizaciones orientadas al rol y a la norma: son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

Las organizaciones orientadas a resultados: son aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos, la estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.

Las organizaciones orientadas a las personas: su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con los valores relativos a la realización personal. Toma en cuenta al empleado como la unidad central de la empresa

y la clave de su éxito, ya que a partir del desempeño de cada trabajador se fortalecerá el accionar empresarial.

Ya sea orientada al poder, las reglas, los resultados o las personas, cada organización parte de los procesos comunicativos para poder transmitir su cultura y afianzarla como modelos mentales que guíen el comportamiento de los empleados. Sin estrategias y procesos comunicativos las empresas y sus diversos tipos de cultura se quedarían estáticos, obsoletos y no lograrían socializarse para su posterior adopción.

Toda organización, sin importar cuál sea su tipo de cultura, encuentra en la comunicación un proceso intrínseco, un fluir espontáneo y una herramienta para integrar el sistema de la empresa. El principal cometido que tiene la comunicación es actuar como un eficaz agente de cambio que facilite la evolución tecnológica, económica y social tanto en la organización como con su entorno.

1.4 Cambio cultural

Las circunstancias cambiantes en términos sociales, políticos, culturales, tecnológicos y económicos del entorno exigen a las empresas adaptarse a estos cambios; frente a estas alteraciones las culturas de cada organización tienden a modificarse de manera espontánea y natural. Sin embargo, realizar un cambio drástico en la cultura de una empresa es una tarea difícil más no imposible, pese a que se traduce como cambiar la personalidad de la organización.

Una empresa que busque posicionarse con cierta ventaja competitiva debe adelantarse a los acontecimientos e, incluso, influir en la configuración de su entorno. Y para ello es necesario imprimir a su cultura una dirección y un ritmo que la conviertan en pionera. El cambio de la empresa replantea la necesidad de cambiar los esquemas intelectuales, a menudo inconscientes, muy profundamente arraigados. (Elías y Mascaray, 2003:77)

Todo cambio requiere un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación. Si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisiones en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Cambiar la cultura de una empresa es una tarea sumamente ardua y compleja que requiere concentración de todos los instrumentos disponibles para lograr un resultado sinérgico. De todas formas es un proceso de varios años, inversiones, gastos, capacitación y acción comunicativa.

El cambio cultural no depende únicamente de los directivos o altos mandos, ya que para modificar los esquemas arraigados se necesita la interacción y compromiso de cada uno de los elementos involucrados. Es aquí donde reside la importancia de crear una consciencia colectiva con la cual cada integrante de la organización se identifique; así, las empresas conscientes no pueden ser llamadas como tales si no cuentan con empleados conscientes y sobre todo con directivos que asuman un liderazgo consciente para llevar a su empresa a un siguiente nivel.

Para que cada empleado sea considerado consciente debe poseer tanto atributos de personalidad como habilidades interpersonales; para Kofman (2012) el empleado consciente debe poseer responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica como elementos característicos de su personalidad, sin dejar de lado habilidades como la comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable para poder relacionarse con sus pares; todas las características no serían posibles si el empleado no goza de maestría emocional para manejar todas las cualidades anteriores.

Los empleados conscientes buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honran de manera impecable sus responsabilidades. Se conectan con sus emociones y las expresan productivamente, son también llamados empleados productivos ya que tienen el poder cognitivo, el saber y las habilidades técnicas necesarias para realizar su trabajo. Si los empleados no se sienten reconocidos, apoyados y estimulados por sus superiores para afrontar desafíos, se retraerán y no participarán activamente; por esto, son los gerentes y directivos los llamados a crear un entorno adecuado para que los empleados alcancen su desarrollo óptimo como profesionales y como seres humanos.

La responsabilidad principal de los directivos de máximo nivel es poblar a la compañía de empleados conscientes. Los altos ejecutivos no sólo establecen la misión y la política de la empresa, también crean un ambiente capaz de atraer, retener y desarrollar a los

ejecutivos de menor rango; sin embargo, para atraer este tipo de empleados, los directivos deben ejercer un liderazgo consciente.

Según Kofman (2012) el liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que otras personas deberán seguir y las motiva para lograr la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo, por eso un equipo bien conducido, y por lo tanto bien guiado, funciona alineadamente, porque cada uno de sus miembros considera como propias las metas del equipo. Contar con empleados y directivos alineados en esta perspectiva crea una cultura en la que todos respaldan y exigen el accionar consciente de los otros ya que sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la excelencia, e incluso es difícil que sobrevivan.

Todos estos elementos son los que conforman a la empresa consciente como aquella que puede percibir mejor aquello que le rodea, comprender su situación, enfrentar sus circunstancias y dedicarse a concretar sus objetivos, actuando siempre de acuerdo a sus valores con la finalidad de conseguir el éxito que busca en su accionar cotidiano.

CAPITULO 2: INTRACOMUNICACIÓN: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es un proceso que va mucho más allá de la relación entre emisor y receptor, a través de ella se le otorga sentido a la realidad; comprende varias etapas, desde que los mensajes son emitidos y recibidos, hasta que son comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de quien los recibe, por supuesto este proceso implica una respuesta, un cambio de actitud o de un modo de pensar.

Pensar en comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia. (Brandolini y González, 2009: 11).

El manejo de la comunicación, tanto para los individuos como para las organizaciones, es vital para obtener éxito o fracaso en los procesos; cuando la comunicación es restringida tiende a ocasionar vacíos e imprecisiones que generan rumores, mientras que si no es transmitida de manera oficial ocasionará una carga de información irrelevante e ineficaz. Actualmente, la comunicación se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas del siglo XXI; comunicar lo que la empresa hace, se convierte en una necesidad imperiosa para alcanzar los objetivos de la institución dentro de un mercado globalizado e interconectado.

2.1 Comunicación empresarial

Dentro del contexto actual de acelerada innovación tecnológica, la explosión de las comunicaciones ha ocasionado que la información pueda ser obtenida de manera inmediata y en tiempo real; tanto los individuos como las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan, por esto, es importante no dejar la comunicación al azar dentro de toda compañía. “La comunicación se ha convertido en un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones; además, es un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”. (Elías y Mascaray, 2003: 47)

Marcar la diferencia entre informar y comunicar se vuelve indispensable al momento de emitir mensajes desde la naturaleza empresarial, ya que al informar se emiten datos valiosos acerca del entorno, es decir, se narra o transmiten hechos que serán decodificados posteriormente; por su parte, la comunicación trabaja directamente con las emociones, narrativas y lenguajes; carga de sentido la vida de los individuos, genera espacios, espera retroalimentación y produce cambios de comportamiento.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red de relaciones, donde intervienen diferentes autores, es decir, constituyen el elemento que mantiene unidos a los distintos componentes de la organización. Según Elías y Mascaray (2003) la comunicación en la gestión empresarial no es solo inherente sino que es también transversal, esto quiere decir que la comunicación probablemente no lo es todo dentro de la organización, pero si está inmersa en todos y cada uno de sus procesos.

Con el pasar del tiempo y la suma de experiencias, la comunicación tradicional se fue transformando hasta ocupar un lugar cada vez más destacado en el quehacer cotidiano de las organizaciones; sin embargo, su importancia no ha sido siempre reconocida como lo es en la actualidad.

2.1.1 Comunicación tradicional

La comunicación en las empresas se caracterizó durante algunos años por ser espontánea y natural; en la mayor parte de organizaciones se limitaba al intercambio de información y de opiniones entre los miembros o a un compartir puntos de vista de manera informal en los pasillos de la empresa. Según Elías y Mascaray (2003) en el pasado la comunicación tanto interna como externa se destacaba por su naturaleza burocrática que consistía en la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo por parte de los directivos o altos mandos hacia los empleados y colaboradores; era jerárquica y estructurada, no permitía romper los esquemas, las órdenes se transmitían de manera oral o escrita, pero únicamente mediante canales tradicionales que no explotaban la variedad de recursos y mucho menos tomaban en cuenta la iniciativa de los empleados.

La comunicación tradicional era mucho más técnica, respetaba los parámetros, no conocía ni practicaba los métodos holísticos ni buscaba integrar a los diversos departamentos de la empresa en la acción comunicativa o como parte de los procesos; era mucho más especializada, fragmentaria y no estaba determinada por valores, es decir, se apegaba al modelo industrial de gestión.

La empresa tradicional siempre consideró a la organización como un mundo inserto en otro universo, en ella la comunicación podía ocurrir dentro o fuera de la empresa, sin dejar espacio a otras perspectivas o enfoques. Este tipo de comunicación no se caracterizó como dinámica, no ofrecía elementos prácticos ni mucho menos operativos, se limitaba a su función mediática y cumplía un papel únicamente instrumental.

Poco a poco se comenzó a pensar a la comunicación como un nuevo concepto o a mirarla desde una visión renovadora. La idea tradicional de comunicación ha desaparecido actualmente y ha sido reemplazada por un concepto novedoso en el cuál elementos como la transparencia, liderazgo, responsabilidad social, fidelización, deben ser integrados por cada profesional de la comunicación y validados, no solo para el desarrollo de la empresa sino también para el crecimiento de cada una de sus áreas.

2.1.2 Intracomunicación

La intracomunicación es uno de los diversos enfoques que han surgido a raíz de la valoración de la comunicación empresarial, desde una visión renovadora y holística, es decir, integral en cada uno de los aspectos que la componen. La importancia de la comunicación en el funcionamiento de la empresa no reside ya en su función de instrumento sino en su valor como un elemento integrador del sistema empresarial.

Este nuevo enfoque desarrollado por Elías y Mascaray, analiza todos los procesos y herramientas de la comunicación interna de una manera estratégica; el enfoque considera que la función principal de la comunicación es permitir que afloren diversos puntos de vista de una misma realidad.

Si la comunicación interna es un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las relaciones de una organización, podremos decir que la intercomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella. (Elías y Mascaray, 2003: 55).

El papel de la intracomunicación no es transmitir el punto de vista y opiniones de los directivos, con el objetivo de que sean aceptados por los trabajadores, sino ser el proceso facilitador para que se aporten los puntos de vista de cada miembro y colaboren entre ellos hasta convertirse en aquella visión compartida que llevará a la organización al éxito en la búsqueda de un solo objetivo. Desde este enfoque, la función principal de la comunicación, sobre todo interna, es convertirse en un agente de cambio muy eficaz, que ayudará a las empresas a adecuarse a las exigencias y cambios del entorno pero también a reaccionar ante la evolución tecnológica, económica y social. Para Elías y Mascaray (2003) la intracomunicación es una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal con el objetivo de fomentar la creación de valor en la cultura organizativa.

A partir de este postulado podemos deducir que mediante este nuevo enfoque, la comunicación deja de ser jerárquica y vertical y se transforma en un proceso que relaciona todas las áreas y miembros de la empresa y busca crear valor o consciencia colectiva, con el fin de fortalecer la cultura empresarial. Se resume a la intracomunicación como una posición o actitud para manejar y gestionar la comunicación interna, como un accionar compartido y responsable basado en estrategias y objetivos claros; los medios y canales cumplen su función, se deja de lado la comunicación descendente, ascendente y horizontal y se sustituye por intercomunicación, que se entiende como la capacidad y necesidad de transmisión entre varios miembros, ya sea de datos, conocimientos, experiencias y hasta de actitudes o valores.

2.1.2.1 Herramientas de la intracomunicación

Este enfoque utiliza varias herramientas para asegurar su buena implementación dentro de todas las áreas de la empresa; estos instrumentos son los que permiten que la intracomunicación tenga sentido y se arraigue como un nuevo modelo en la realidad de la organización.

Según Elías y Mascaray (2003) las principales herramientas de la intracomunicación son cuatro:

Organización participativa

La intracomunicación necesita crear una organización participativa para funcionar, se deja de lado la organización con una estructura jerárquica y burocrática, es indispensable el apoyo de la alta dirección, se incentiva la participación e iniciativa de cada miembro. Se convierte en un aspecto fundamental que los directivos de cada área sean comprometidos y desarrollen un alto nivel de consciencia y responsabilidad. Cuando toda la organización es parte activa se puede evidenciar una cultura fortalecida, una filosofía adoptada y aceptada por todos, unos valores y objetivos institucionales bien arraigados.

Áreas integradas

El enfoque considera necesario que todas las áreas individuales de la organización trabajen de manera conjunta; subraya tres áreas que harán posible el manejo de la comunicación interna en la empresa. El comité estratégico que se especializa en estipular las directrices en función de los objetivos de la empresa y de las demandas del personal; la comisión coordinadora que regula las iniciativas de las distintas áreas o unidades con el conjunto de actividades de comunicación interna; y por último, el departamento de comunicación interna, el mismo que apoya el cambio cultural, y la gestión participativa, sus funciones serán abandonar funciones ejecutivas y para convertirse en espacio para la consultoría interna, para facilitar el proceso de comunicación y en especial para crear las condiciones óptimas para la interacción de los distintos elementos de la empresa.

Actores

Una de las herramientas indispensables para la adopción de este proceso es el equipo o conjunto de profesionales que forman parte de la empresa; este grupo de actores es el protagonista, son ellos quienes interactúan entre sí y hacen posible la comunicación mediante la contribución libre y espontánea de sus puntos de vista.

Medios

Constituyen un elemento importante; sin embargo, para este nuevo enfoque los medios tienen un carácter circunstancial y subordinado; no debe confundirse su fin y función, que es la de ser instrumentos dependientes de otros procesos, ya que los avances tecnológicos hacen que un medio imprescindible hoy, sea obsoleto mañana.

Cada una de estas herramientas constituye un instrumento indispensable para crear una empresa actual, que adopte este enfoque mucho más estratégico que la comunicación tradicional.

Tabla 1: Cuadro comparativo entre la comunicación interna tradicional y la Intracomunicación.

COMUNICACIÓN TRADICIONAL	INTRACOMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Como finalidad• Como información• Para normalizar• En crisis como técnica• Como técnica• Afecta al empleado• Lejos de la realidad• Sin mensaje• Separada de la información• Horizontal, vertical y radial• Mandos pasivos• Lo medios son todo• No hay mix estratégico	<ul style="list-style-type: none">➤ Como medio➤ Como catalizador➤ Para relacionar➤ En permanencia➤ Como estrategia➤ Afecta a la cultura➤ Cerca de la realidad➤ Con mensajes➤ Involucra la información➤ Es transversal➤ Mandos activos➤ Los medios son medios➤ Hay mix estratégico

Basado en Elías J y Mascaray J (2003) Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, pág. 64.

Realizado por: Pamela Burbano.

Debido a procesos tecnológicos y sociales la comunicación ha ido cambiando poco a poco hasta pasar de un modelo tradicional a uno estratégico y novedoso; sin embargo, sea cual sea su naturaleza, siempre constituirá un elemento imprescindible en las organizaciones. Para conseguir que la comunicación se establezca de forma satisfactoria

no debe esperarse que la comunicación se produzca de manera espontánea, por el contrario, su gestión requiere un tratamiento profesional.

Es aquí donde la intracomunicación cobra toda su importancia dentro de las organizaciones al caracterizarse como un enfoque global que tiene lugar gracias a un equipo interdisciplinario con el único fin de gestionar la comunicación interna de la organización, y para hacerlo, de manera adecuada, es necesario conocer a fondo qué es, cómo funciona y cuáles son sus principales postulados.

2.2 Comunicación interna

La nueva concepción de la empresa califica a la comunicación interna como un instrumento indispensable que aporta en gran medida para obtener mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Una buena comunicación interna es un punto clave y estratégico para las organizaciones; la comunicación asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados además de crear una cultura y una identidad fuerte.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser vista como un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar eficacia en la recepción en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, y que surge a partir de generar un entorno participativo. (Brandolini y González, 2009: 25).

La prioridad de la comunicación interna es siempre la transmisión e intercambio de información, ideas y sentimientos de una manera eficaz. Todas y cada una de las empresas poseen comunicación interna, a través de canales de diversa naturaleza y que sea legalizada dentro de un plan de comunicación previamente estipulado. Esto se debe a que toda empresa, al ser un ámbito de interrelación entre personas, genera muchas formas de comunicación tanto en la planificación de los mensajes como también mediante sus silencios u omisiones de información.

Según Ritter (2008) la comunicación interna en su búsqueda por servir a las audiencias y saciar sus necesidades de información cumple también varias funciones: se especializa en afianzar o modificar la cultura corporativa existente, apoyar el logro de objetivos, políticas, planes y programas corporativos en la empresa, satisfacer las necesidades de

información y comunicación de las audiencias internas, construir identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general de manera libre y espontánea, sin importar cuál sea su posición en la organización, promover la comunicación entre los miembros de la organización en todos sus niveles y contribuir a la creación de espacios de información y participación al interior de la organización.

2.2.1 Clasificación de la comunicación interna

Dentro de la empresa se producen las más variadas formas de comunicación; entre ellas, expertos y teóricos como Brandolini, González y Ritter distinguen dos grandes grupos:

a) Comunicación formal

Se desarrolla con referencia a una estructura formal, es decir, a partir de parámetros definidos por la organización; se desenvuelve en un marco de relaciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa. Aborda principalmente temas laborales, y “es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos” (Brandolini y González, 2009: 34). Este tipo de comunicación suele ser más lento que el informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y períodos.

b) Comunicación informal

Una comunicación es informal cuando no se establece dentro de una estructura específica; este tipo de comunicación se caracteriza porque es generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de relaciones espontáneas, que se basan principalmente en preferencias y puntos de vista de los empleados, sin importar el cargo que ocupan.

En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. En el nivel informal de comunicación se incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad. (Ritter, 2008: 25).

La comunicación informal aborda aspectos laborales, que no han circulado por los canales formales, utiliza canales no oficiales como conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros. Esta comunicación tiene la ventaja de divulgarse de manera más rápida que la formal.

Al realizar una comparación entre ambos tipos se podría decir que la principal diferencia entre ambas perspectivas reside en la estética y forma del discurso que cada una de ellas transmite. Comúnmente se piensa que la comunicación informal y sus canales no son tan importantes como los formales, esto se debe a que se desconoce el grado de actividad y significación que tienen en realidad; la mayoría de personas privilegian las comunicaciones informales ya que ayudan a afianzar vínculos y crear un clima de confianza y distensión entre los integrantes de un grupo. Ambos tipos de comunicación se complementan entre sí; están estrechamente relacionadas y trabajan en conjunto con el fin de generar un mejoramiento continuo dentro de la organización. cabe recalcar que ambos tipos son de carácter multidireccional, es decir, que la comunicación va en todas las direcciones, que en ella participan más de tres personas, siendo emisores y receptores a la vez y que la retroalimentación en ella es infinita.

De manera paralela la clasificación de la comunicación puede realizarse también en base a su direccionalidad; de acuerdo a este parámetro Ritter (2008) distingue tres casos específicos.

a) Comunicación descendente

Esta clase de comunicación es utilizada fundamentalmente para impartir directrices o brindar información desde altos medios hacia los empleados, tiene como objeto dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. Esta comunicación se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales; persigue principalmente que cada miembro conozca y entienda los principios y metas de la organización. Se caracteriza por lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y sobretodo favorecer y hacer operativa la comunicación.

b) Comunicación ascendente

Mediante ella, los empleados se comunican con sus superiores ya sea para reportar novedades o problemas o con el fin de informar acerca del avance de sus tareas. El contenido informativo de la comunicación ascendente suele ser detallado y específico. Esta comunicación está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa y se mueve hacia los sectores gerenciales, mandos medios y áreas de la misma índole. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque existe la posibilidad de que se cree un clima de tensión y algunas dificultades. El objetivo primordial es que todos se sientan protagonistas de la actividad dentro de la organización y que se identifiquen con los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, se fomenten ideas y se estimule el consenso entre los miembros.

c) Comunicación horizontal, oblicua o transversal

La comunicación se desarrolla entre miembros del mismo nivel jerárquico; busca la integración y la coordinación del personal que pertenecen a un mismo nivel. Su actividad se desarrolla no solo entre los niveles jerárquicos, sino también, entre las distintas áreas de la organización. Este tipo de comunicación es muy común en las organizaciones que tienen estrategias globales y que se caracterizan por una alta participación de los diferentes sectores o áreas de la organización. Esta direccionalidad tiene la capacidad de modificar ciertos comportamientos, incentivar el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación de los empleados.

En el accionar cotidiano de la empresa se realizan procesos comunicativos en cualquiera de los tres sentidos, esto enriquece la multidireccionalidad de la comunicación, la misma que aporta para que la eficacia en la comunicación aumente y tanto los miembros como las áreas de la organización se encuentren interconectados y actúen de manera sinérgica y conjunta.

Generalmente, los conceptos que se refieren a los tipos de comunicación presentados anteriormente suelen confundirse con los conceptos referentes a los canales de

comunicación, que constituyen también una herramienta fundamental y necesaria al momento de hablar de comunicación empresarial.

2.2.2 Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación son elementos indispensables en toda empresa, ya que son los instrumentos que permiten al receptor obtener un estímulo que, posteriormente, será analizado y reinterpretado para generar una respuesta acorde a la situación; este proceso no sería posible sin canales que conduzcan la información de manera correcta y eficiente.

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. (Ritter, 2008: 95)

La función principal de estos canales es ser conductores del proceso comunicativo, además de ser soporte para transmitir a los empleados los objetivos, valores, filosofía y políticas de la empresa con el fin de que los adopten y se identifiquen con ellos. Según Brandolini y González (2009) se pueden realizar varias clasificaciones de estos canales, de acuerdo a la perspectiva que se tome en cuenta.

Si se considera como factor el alcance que tienen los canales, estos pueden ser denominados como canales de comunicación o de difusión. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de forma rápida y directa y dan espacio a la retroalimentación. Por su parte, los canales de difusión son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a varios receptores, no permiten una respuesta inmediata, únicamente se utilizan para que la información fluya desde los directivos hacia los mandos medios y bajos de la organización.

Tanto los medios de comunicación como los de difusión, pueden también ser clasificados en subgrupos según la perspectiva con la que se los aborde. Según los procesos y entornos que utilizan para transmitir la información, los canales se dividen en formales e informales; mientras que partiendo del soporte que manejan para transmitir el contenido comunicativo se clasifican en tradicionales y tecnológicos.

a) Canales formales

Son aquellos que utilizan un medio institucionalizado, se constituyen por el conjunto de vías, ya establecidas, por donde circula la información relativa al trabajo, entre las diversas poblaciones de la empresa. Según Ritter (2008) buscan “bajar líneas” y coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los canales formales o institucionalizados más usuales en las empresas son los memorandos, el correo electrónico, las carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet.

b) Canales informales

Estos canales no hacen uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la comunicación persona a persona, o comúnmente llamada “cara a cara”, es un canal informal si es manejada en pasillos, reuniones no oficiales o actividades extra laborales. Estos canales no siguen una estructura definida., es por esto que pueden dar lugar a la divulgación de comunicaciones no oficiales entre las áreas de la empresa, es decir, al fenómeno empresarial más conocido como rumor.

El rumor en la organización

Según Knapp, citado por Brandolini y González (2009), el rumor es una declaración cuyo objetivo es ser creída como cierta, es una realidad que se encuentra relacionada con la actualidad de la empresa y se difunde sin una verificación oficial o formal. Los rumores son una parte natural en la comunicación de cada empresa, pueden ser considerados como un importante canal informal, por el cual circula la comunicación que tendrá alcance a nivel de toda la organización.

La difusión del rumor en las empresas se da por lo que comúnmente se conoce como la “radio pasillo”, que se califica como un mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones importantes para sus necesidades. El rumor está presente en toda organización, no posee una estructura formal o permanente, ni está bajo el control o dirección de los gerentes, directivos o empleados. Este fenómeno se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles de la organización y todos sus

miembros son participes de él, ya que no se restringe a límites físicos y hasta tiene la capacidad de invadir los ámbitos privados de los empleados.

Cuando hay falta de información consciente y confiable, especialmente sobre temas de alto interés, por ejemplo, un proceso de reestructuración o reorganización interna, las personas comienzan a interactuar y a buscar respuestas hasta el punto de generar información que proviene de fuentes informales y poco confiables; poco a poco se empieza a aceptar esta información como cierta y oficial. “Por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre más eficiente que los canales formales, que dependen de una cadena jerárquica y de toda una serie de procedimientos burocráticos para promover la divulgación de las noticias entre los empleados.” (Ritter, 2009: 25).

La comunicación interna se asegura cuando los temas con y sin importancia están bien entendidos y explicados. Cuando la comunicación no es clara y existe un grado de incertidumbre, la información poco confiable empieza a fluir, es importante saber cómo convivir con estos errores comunicativos y saber cómo manejarlos por el bien de la organización.

De la misma manera y atendiendo al soporte mediante el cual transmiten la información los canales pueden ser clasificados como:

c) Canales tradicionales

Pueden ser tanto formales como informales, transmiten la información mediante soportes verbales o escritos, es decir, a través de gráficos, papel o cara a cara. El soporte verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos o frente a un caso de crisis. Cuando se trata de comunicaciones que revisten formalidad y seriedad es conveniente utilizar este tipo de canales ya que con ellos la respuesta o feedback es inmediata y aborda también la comunicación gestual, elemento que es de gran importancia a la hora de comunicarse. Por su parte, el soporte en papel es eficaz a la hora de comunicar información que requiera tener un registro escrito que pueda ser consultado posteriormente. La utilización de estos canales debe ser muy bien planificada y organizada ya que es necesario mantener y respetar su periodicidad y controlar su uso excesivo.

d) Canales tecnológicos

La principal ventaja de este tipo de canales es el feedback o la bidireccionalidad que permite desarrollar con el público objetivo. La respuesta que se obtiene es inmediata y se promueve un diálogo entre los distintos actores, pueden ser formales o informales y abren la posibilidad de interacción, permiten disminuir distancias entre los distintos niveles jerárquicos y generan comunicación desde cualquier miembro que pertenezca al público interno. Al adoptar un soporte tecnológico es necesario tomar en cuenta el perfil del público que lo utilizará ya que los canales siempre deben adaptarse a la cultura y necesidades de la organización.

Al momento de realizar la elección del canal es necesario tener en cuenta el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Es necesario que la comunicación interna trabaje con el público lo correspondiente a la implementación, uso, ventajas y dificultades de cada canal que se utilizará, para así generar sentido de pertenencia y reforzar la identidad entre el público interno.

Cada uno de estos elementos, sean canales, medios, mensajes, información, tipos de comunicación o direccionalidad, deben ser manejados de la manera adecuada y bajo parámetros relativos a la cultura de la organización, ya que si no se les da el tratamiento necesario pueden crear problemas y vacíos en la comunicación; para que no exista peligro en la creación y difusión de rumores, la comunicación debe ser tratada con responsabilidad, consciencia y un manejo estratégico que la mantenga alineada a la naturaleza de la organización.

2.3 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica es entendida como un proceso o programación que consiste en seleccionar ciertos discursos para vincularlos posteriormente a procesos y acciones de la organización, teniendo como objetivo la búsqueda de interacción entre la empresa y sus públicos. “La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión compleja de los procesos comunicacionales radicalmente opuesta a las culturas mecanicistas. (Scheinson, 2009:91).

Una estrategia es considerada como la suma de acciones planificadas en pro de la organización; cada acción se implementa en relación al público al que va dirigida. Según Brown y Fuentes (2004) la comunicación estratégica se define como la práctica que busca fomentar la relación armoniosa y positiva de la organización con su entorno cultural, social y político, tomando en cuenta sus intereses u objetivos.

A partir de esto se entiende la comunicación estratégica como un proceso en que se generan o diseñan significados de manera previa para luego comunicarlos a manera de discurso y darle el significado pertinente para la organización. Es muy importante que exista coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que efectivamente se comunica, entre los propósitos y los medios para alcanzarlos, entre lo que se declara y lo que se hace. La construcción de estos mensajes apunta a crear una identidad corporativa que, posteriormente, será potenciada en pro de la organización.

Al definir la comunicación estratégica como una interactividad, se la califica como una tarea que combina varias disciplinas, que posee niveles de acción y que se rige en un esquema de acción particular acorde a la naturaleza de cada organización.

2.3.1 Niveles de acción de la comunicación estratégica

Según Scheinsohn (2009) la comunicación estratégica opera a partir de cuatro niveles que se presentan a continuación:

Estratégico

La estrategia es un plan de acción global, que opera en el campo especulativo con decisiones no estructuradas, mediante la prueba y el error; una suma de acciones planificadas que persiguen un determinado fin. Para facilitar su acción, es necesario tener conocimiento sobre la situación actual y hacia donde se está yendo.

Logístico

El nivel logístico hace una aproximación cognitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para conseguir los objetivos estratégicos planteados con anterioridad.

Táctico

El nivel táctico se refiere al mejor empleo de los recursos, determina también el mejor momento para su implementación. Se ocupa de los medios para alcanzar los fines estratégicos: sus tácticas son la publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión periodística, literatura, papelería, actos, auspicios, entre otros.

Técnico

Por último el nivel técnico comprende todas las operaciones que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas necesarias, planteadas anteriormente.

La comunicación estratégica se implementa a través de programas de intervención; se puede calificar a estos programas como acciones comunicativas que persiguen siempre fines estratégicos; son comúnmente relacionados con campañas de comunicación pero dichos programas se caracterizan por poseer una mayor estabilidad en el tiempo. Se puede así resumir a la comunicación estratégica como la acción de intervenir un conjunto de recursos significativos para una empresa con el fin de causar impresiones y provocar lecturas en sus públicos.

2.3.2 Modelo de comunicación estratégica

Es un mapa que presenta los datos más significativos del proceso comunicacional corporativo, considerados a partir de un particular punto de vista. Este modelo según Scheinsohn (2009) es un paradigma sistémico, contingente, interesado en los elementos que lo componen y que tiene la capacidad de entender a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo. Si una empresa pretende gestionar adecuadamente su comunicación, debe conformar una estructura operante. La gestión de

la comunicación estratégica requiere una alta dirección capaz de tomar decisiones y actuar con soltura y autonomía.

La comunicación estratégica pretende explicar desde su punto de vista el proceso de dar significación y coordinar mensajes con efectividad. La empresa diseña significantes, mediante acciones tácticas, pone en circulación estos mensajes los cuales afectarán a los públicos, permitiendo la construcción de una empresa imaginaria que será considerada como información valiosa que realimenta el ciclo y la estrategia. (Scheinsohn, 2009: 106).

Gestionar la comunicación estratégica significa no solo operar sobre la realidad corporativa, sino también trabajar directamente con la gerencia, asesorar comportamientos y medir consecuencias. En un mundo de constantes cambios es fundamental que la empresa configure todas las condiciones necesarias para abordar estratégicamente la comunicación; muchas empresas comprenden la importancia de desarrollar planes estratégicos con el fin de poder guiar la toma de decisiones a largo plazo.

Determinar qué será comunicado al personal cuándo y cómo son estrategias de comunicación interna que se desarrollan en la mayor parte de veces durante una etapa de crisis; para encarar la planificación interna con criterio estratégico es necesario comprender que la planificación es a largo plazo y mediante la utilización de algunos instrumentos específicos.

2. 4 Comunicación interna estratégica

La planificación de la comunicación estratégica es proactiva y de largo plazo, se debe tomar en cuenta y al mismo tiempo tener claro el modelo de empresa que se busca, es aconsejable planificar un enfoque amplio de comunicación y lograr que la visión cobre vida. Según Ritter (2008) el proceso estratégico de comunicación interna consta de ocho pasos:

1. Diagnóstico

Es considerado como el punto de partida sobre el cual construir la estrategia, es una evaluación de la situación actual de la empresa acerca de cuáles son los objetivos, políticas y programas corporativos, así como también cuales son las actitudes,

demandas, expectativas y necesidades de los empleados frente a estos temas de la organización. Este paso otorga una idea o esquema general acerca de dónde se encuentra la empresa y su punto inicial a partir del cual se puede empezar a trabajar.

2. Identificación de la cultura común necesaria

Se distingue y diferencia entre lo necesario y lo deseado ya que la cultura debe permitir que la organización obtenga sus logros, objetivos roles y misión. Es importante realizar una identificación de las herramientas de comunicación disponibles. Es necesario identificar los canales para dirigir la cultura corporativa hacia la dirección deseada, hacia la creación de una consciencia colectiva.

3. Identificación de las herramientas de comunicación disponible

Es realizar un análisis interno de las herramientas con las que la empresa cuenta para transmitir su información, es decir, las más utilizadas, que generan mayor aceptación entre el público, e identificar que herramientas son las más convenientes para cada tipo de público o cada área de la empresa. Cuando se considera la comunicación en su sentido más amplio, se vuelve fundamental identificar los canales para dirigir lo cultura corporativa hacia la dirección deseada.

4. Determinación de herramientas que se ajustan a objetivos específicos

Es importante estipular que pretende alcanzar la organización a nivel general y específico respecto a su comunicación interna, es necesario combinar las herramientas identificadas en el punto anterior con los objetivos ya determinados. Lo ideal para el desarrollo oportuno de la comunicación interna es que todas las herramientas puedan ser dirigidas hacia la consecución de los objetivos.

5. Descripción de cómo se empleará cada herramienta

Las personas que serán responsables de la implementación y el uso de las herramientas de comunicación necesitan tener un conocimiento amplio y específico de cómo cada

una de las herramientas deberán ser puestas en práctica o de qué manera pueden encajar en contextos más grandes, tanto a nivel general como específico.

6. Planificación del coaching

Es posible que en el proceso de cambio e implementación de las estrategias comunicativas sea necesario que los miembros de la organización se comporten y actúen de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa, es decir, que tengan la capacidad de desarrollar las habilidades necesarias para manejar las herramientas de tal manera que las expectativas se cumplan según lo estipulado.

7. Implementación de las acciones planificadas

El proceso de implementación se refiere a poner en marcha cada uno de los pasos y estrategias propuestas, se realizará paso a paso y en cada una de las áreas hasta cubrir la totalidad de la empresa. Este proceso de ejecutar cada acción planificada y ajustarla a la realidad de la organización tomará un tiempo prolongado.

8. Monitoreo y medición

Por último, es estrictamente necesario evaluar con un enfoque de mejora continua los efectos de aplicar las estrategias en la organización. Este monitoreo se realiza de manera periódica, con el fin de analizar si los procesos implementados están siendo productivos y útiles para la organización, si no están cumpliendo las expectativas los objetivos y los programas deberán ser rencausados si es necesario.

Cada uno de estos pasos constituye un elemento fundamental para cumplir con un proceso estratégico de comunicación, deben ser ejecutados cada uno a su tiempo y tomando en cuenta la situación de la organización y el entorno en el que se desenvuelve.

En síntesis una buena estrategia de comunicación alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para conseguir los objetivos individuales y de la organización, incentiva y estimula el aporte de ideas de cada uno de los colaboradores y ayuda también a obtener el apoyo de los empleados para causas de gran importancia. Una

buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio lo exige.

CAPÍTULO III: PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial es vista como una nueva tendencia en el desarrollo de las organizaciones, significa una transformación de la visión empresarial, que según Mejía y Newman (2011) se asocia a otros ámbitos importantes de la vida como la transparencia, la relación con la comunidad, la ética o la educación. Poco a poco, las empresas reconocen que el entorno donde operan es un factor muy importante para que sus negocios sean viables, ya no basta con una buena administración, debido a que este entorno tiene un impacto valioso en las actividades de la empresa.

El reconocerse a sí mismas como empresas socialmente responsables, constituye un objetivo en auge, que ha traído consigo la búsqueda de la excelencia y altos estándares de calidad para las organizaciones; la mayor parte de empresas han comenzado a generar programas y estrategias de responsabilidad social que les permitan alcanzar estos estándares.

Actualmente, las organizaciones buscan explotar su accionar responsable tanto al exterior de la empresa, por medio de la implementación de planes o programas de Responsabilidad Social; como de manera interna, mediante la creación de consciencia social y el fortalecimiento de la cultura empresarial entre los miembros. A pesar de que este constituye un proceso de innovación, la RSE no es un planteamiento actual, como muchos consideran, por el contrario sus orígenes datan de muchos años atrás.

3.1 Origen de la Responsabilidad Social Empresarial

Los orígenes de la RSE se remontan a siglos pasados, según Navarro (2012) casi hasta los orígenes de las organizaciones que dan paso a la idea de conjugar el capital y el trabajo. Durante la Revolución Industrial, existían condiciones de explotación a los trabajadores, en este duro entorno surgen líderes empresariales y sociales que actúan libremente para generar cambios importantes; Robert Owen es el primer líder y

empresario Inglés que se propone demostrar que la producción puede ser eficiente y al mismo tiempo responsable.

Poco a poco, las empresas fueron introduciendo medidas de bienestar para sus empleados, en términos de sanidad pública y educación, así como también dejando atrás las condiciones de trabajo penosas y el trabajo infantil. Todas estas medidas apoyaban la idea de que un entorno sano mejora la productividad de los empleados y directamente la de la empresa ya que, “El carácter del hombre era construido por su ambiente y, por tanto, mejorando el entorno, los vicios y males de la clase trabajadora (alcoholismo, violencia, agresividad, apatía, incultura) serían suprimidos y sus conductas se modificarían favorablemente” (Navarro, 2012: 60).

Después de que estos cambios fueran implementados, es durante los años 50 donde se desarrolla realmente en Estados Unidos un pensamiento claro sobre la Responsabilidad Social Empresarial; es aquí donde se diferencian la caridad y las acciones filantrópicas de parte de los empleados sensibles, frente a un principio de administración real, en el que las acciones sociales son integradas en la estrategia de empresa para dar inicio a la concepción global de que la organización es responsable directa de la administración de muchos recursos públicos, que afectan a distintos miembros de la sociedad.

Más tarde aparecen los ideales empresariales de respeto al medio ambiente como un principio de la sostenibilidad, el respeto a los derechos laborales, la higiene, seguridad en el ambiente de trabajo y el respeto a los derechos humanos. Todas estas nuevas tendencias se generan a partir del desarrollo de la ética empresarial que es vista en la actualidad como un modelo de gestión.

Durante todo este tiempo se consideró que la única responsabilidad de la empresa era el cumplimiento de la ley, de sus obligaciones laborales y de incentivar un compromiso con los accionistas. Sin embargo, a partir del creciente deterioro del medio ambiente, la conciencia ciudadana se aviva y la visión empresarial se transforma. “A partir de la preocupación por las consecuencias de la contaminación y la conservación de la naturaleza se inició un cambio de mentalidad en la cultura de las empresas: fuera de la empresa existe un entorno cambiante que afecta el futuro de los negocios”. (Mejía y Newman, 2011:9).

Después de realizar un acercamiento al proceso de evolución de la Responsabilidad Social, desde sus inicios hasta constituirse en lo que conocemos hoy en día, el siguiente paso será especificar su definición, principios y accionar, con la finalidad de entenderla y practicarla en las empresas de la actualidad.

3.2 Definición y características principales

Para entender la RSE de manera adecuada es importante conocer de manera específica todos los elementos que la conforman; sin embargo, puede resultar muy complejo establecer un concepto uniforme y específico, aun cuando entre las definiciones propuestas por cada autor se pueden hallar un sin número de elementos en común.

Juan Barreto:

“La Responsabilidad Social se ejerce a través de una práctica de vida basada en principios y valores que posibilitan el desarrollo de las personas y la sociedad en un ambiente de respeto y de progreso económico cultural y espiritual. La misma constituye un conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”. (Pelekais y Aguirre, 2008: 19).

Cira Pelekais:

“La Responsabilidad Social tiene su fundamento en el interior de la organización la cual asume los valores y principios que la regulan dentro de su plataforma filosófica, y es a través de la internalización de estos que se exterioriza hacia el entorno en el cual se encuentra asentada”. (Pelekais y Aguirre, 2008: 19).

Marta Mejía y Bruno Newman:

“La RSE parte del principio de que las empresas son entidades que establecen obligaciones con sus grupos de interés y cumplen un compromiso con la sociedad (...) podemos considerar la responsabilidad social empresarial como la determinación consistente y congruente de la empresa por cumplir explícitamente,

en forma integral, con todos sus compromisos en lo económico, lo social y lo ambiental, con pleno respeto de los valores éticos, tanto en sus obligaciones con los accionistas como en la vigilancia de los mejores intereses de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, para contribuir activamente en la construcción del bien común”. (Mejía, M y Newman, B, 2011: 22).

Horacio Martínez:

“La Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad ética de las empresas y de sus líderes para responder a los desafíos de la nueva sociedad globalizada del conocimiento, la cual muestra un gran desequilibrio económico social y está amenazada por el calentamiento global de la tierra, no es una ideología ni una moda empresarial. (Martínez, 2011: 30).

René Aguirre:

“Es el compromiso voluntario de las organizaciones de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo sustentable, tanto en lo económico como en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general”. (Pelekais y Aguirre, 2008: 19).

Los autores citados anteriormente coinciden en que la organización debe adoptar un concepto de Responsabilidad Social que no solo involucre los aspectos externos o resultantes de la gestión de la empresa, sino también, los aspectos y grupos internos de la propia actividad empresarial: socios, accionistas, empleados, asociados, directivos. Es importante analizar cada uno de los conceptos propuestos por cada autor, con el fin de visualizar los elementos comunes y las divergencias entre varias posiciones.

La Responsabilidad Social posee algunas características que la diferencian de otras tendencias en la empresa como la filantropía, el voluntariado o la mercadotecnia con causa. La primera característica es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de su accionar y actividades en la sociedad y el medio ambiente, esto implica un comportamiento ético y transparente.

Asimismo, la RSE precisa conocer y corresponder a las altas expectativas y necesidades de los stakeholders, es decir, los grupos de interés públicos o perceptores, y por lo tanto, implica un diálogo, una comunicación efectiva en la que se fundan las prácticas y la cultura de la responsabilidad.

Según la ISO 26000 (2010) una organización responsable tiene en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política, económica y organizativa. Para su correcto desarrollo, la RSE cuenta con 8 principios a cumplir: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos.

Otra característica importante es que la RSE tiene dos dimensiones dentro de la organización, una interna y otra externa. Según Pelekais y Aguirre (2008) la dimensión interna se mide mediante indicadores que evalúan las prácticas responsables relacionadas al ámbito social y medioambiental; el recurso humano, salud y seguridad en el trabajo, servicios al empleado, momentos de crisis y adopción al cambio, consumo de recursos, nivel de emisiones contaminantes, eliminación de residuos, entre otros, son algunos de los indicadores que miden la dimensión interna de la Responsabilidad Social.

Por su parte la dimensión externa analiza las comunidades locales, accionistas, proveedores y grupos a los que la organización se circunscribe más allá de su propio perímetro; se mide mediante indicadores como la generación de empleos, salarios, prestaciones, reputación de la empresa, imagen social, entre otros.

Todas estas cualidades son las que diferencian a una empresa con accionar responsable de todas aquellas organizaciones que no la practican. La tendencia se va difundiendo cada vez más alrededor del mundo ya que las iniciativas de la RSE se renuevan poco a poco y alcanzan nuevos ámbitos, tal es el caso de algunos proyectos para la sustentabilidad como la Guía de Responsabilidad Social, el Global Reporting Initiative, el Pacto Global, entre otros.

3.2.1 Principios básicos de la ISO, GRI y Pacto Global

En los primeros años del siglo XXI han surgido iniciativas mundiales que impulsan la RSE para que se constituya como una parte importante de la estrategia empresarial; todas ellas incluyen lineamientos específicos que constituyen un compromiso serio para las empresas y su desarrollo.

Se busca que los principios que las rigen sean uniformes y desarrollen medidores o indicadores para que la labor de la empresa sea reconocida internamente, en su entorno más cercano y también internacionalmente; entre las más importantes se encuentran Pacto global, Libro verde, Directrices de la OCD (Organización para la Cooperación económica y el Desarrollo), ISO 26000 y Global Reporting Initiative (GRI).

Pacto global

También llamado Pacto Mundial, es una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas que según Pelekais y Aguirre (2008) fue creada para conciliar los intereses de las empresas con los valores y demandas sociales.

El Pacto Global es una iniciativa voluntaria, en la cual las organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, varios miles en más de 100 países, el Pacto Global es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. (Red Pacto Global Ecuador, 2011).

Los diez principios del Pacto Global según la Red Pacto Global Ecuador (2011) son:

Principio 1: Las organizaciones deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las organizaciones deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración los derechos humanos.

Principio 3: Las organizaciones deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las organizaciones deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las organizaciones deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las organizaciones deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Principio 7: Las organizaciones deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las organizaciones deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: Las organizaciones deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Con el fin de promover estos diez principios en Ecuador se creó en el año 2011 la Red del Pacto Global de Naciones Unidas en Ecuador; a partir de la creación de esta organización el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, CERES, decidió asumir la secretaría de esta Red. Actualmente la red está conformada por aproximadamente 57 empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil y la academia, todas ellas comprometidas con la aplicación de estos diez principios y el respeto a los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y la lucha contra la Corrupción.

Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI es una organización líder en el campo de la Responsabilidad Social, promueve el uso de memorias o reportes de sostenibilidad como una manera de que las organizaciones se conviertan y contribuyan al desarrollo sostenible. Según Global Reporting Initiative (2003) una economía sustentable debe combinar un aprovechamiento a largo plazo con un comportamiento ético, justicia social y preocupación por el medioambiente; esto significa que cuando las compañías se consideran a sí mismas sustentables y lo integran a su operar diario deben considerar cuatro áreas de su accionar: económica, ambiental, social y gubernamental.

El GRI es un sistema de reporte que alienta a las organizaciones a medir y comunicar su información; su misión es convertir las memorias de sostenibilidad en una práctica común en las empresas, que ayude y promueva el cambio hacia una economía global sostenible.

La organización fue creada en 1997 por la organización CERES, junto con PNUMA para fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad, las mismas que exponen información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Cada vez son más las empresas que desean hacer sus operaciones más sostenibles, y crear procesos para la elaboración de memorias de sostenibilidad que les permitan medir el desempeño, establecer metas y gestionar los cambios necesarios. Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua.

Las empresas y organizaciones elaboran memorias con el objetivo de mejorar su comprensión de los riesgos y las oportunidades a los que se enfrentan, mejorar su reputación y la lealtad a la marca, facilitar a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos de sostenibilidad, hacer énfasis en la relación entre el desempeño financiero y no financiero, demostrar cómo la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sostenible, comparar el desempeño internamente a lo largo del tiempo, así como con otras organizaciones y cumplir con normativas nacionales o con requerimientos de las Bolsas de Valores.

ISO 26000

La Norma ISO 26000 es una Norma Internacional preparada bajo el enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos, organizaciones mundiales o regionales, todos ellos involucrados en diversos aspectos de la responsabilidad social. Según ISO 26000 (2010) la Norma proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento e involucramiento de las partes interesadas y sobre las maneras de integrar un comportamiento responsable a la organización.

Esta norma internacional pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de ser grandes o pequeñas y operar en países desarrollados o en vías de desarrollo. Reconociendo que las organizaciones se encuentran en diferentes niveles al integrar la Responsabilidad Social,

el propósito de la norma es que sea utilizada por aquellas organizaciones que inician el proceso de adopción de un accionar responsable, así como también por aquellas que cuentan con amplia experiencia en su implementación.

La norma define la Responsabilidad Social, describe los factores importantes y antecedentes que han influido en su desarrollo, explica los principios que la rigen, aborda el reconocimiento por parte de una organización y el involucramiento con las partes interesadas, orienta sobre sus materias fundamentales y presenta herramientas relacionadas a la integración de la RSE en la empresa.

Cada una de estas iniciativas han sido desarrolladas en pro de la búsqueda de un solo objetivo, fomentar el desarrollo sustentable y sostenible en las empresas y de esta manera alcanzar un desarrollo económico viable para las organizaciones a nivel mundial.

3.3 Desarrollo sustentable y sostenible

Las empresas líderes han comprendido que deben asumir su responsabilidad con el desarrollo sustentable para seguir operando conscientes de los efectos que producen en los entornos y las sociedades donde se ubican, de tal manera que compiten entre ellas mismas. “El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer posteriormente la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Raufflet et al, 2012: 61).

El desarrollo sustentable pretende ser un modelo de desarrollo que permita, simultáneamente, cubrir los requerimientos de calidad de vida de la población del planeta, así como conservar el medio ambiente e incluso mejorarlo. De esta forma, las generaciones futuras dispondrán de las mismas oportunidades que las actuales para conseguir la mejor calidad de vida.

El desarrollo sustentable satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, implica evaluar, monitorear e informar sobre el impacto medioambiental. Es el sentido que desarrollan las empresas para proteger la comunidad, el desarrollo económico, las condiciones ambientales y la igualdad de oportunidades mediante estrategias de calidad, transparencia, honestidad, generosidad, ética y productividad encaminadas al desarrollo sostenible, contribuyendo o participando activamente en la solución de los problemas sociales. (Mejía y Newman, 2011, 94).

Las empresas muestran su responsabilidad social según su compromiso con la sustentabilidad y sostenibilidad del desarrollo. Según Martínez (2011) las empresas son el gran motor del desarrollo económico, pero es importante analizar si presentan estándares de calidad para satisfacer las necesidades humanas y si en el uso de la ciencia y la tecnología no están acabando con los recursos del medio ambiente.

Cambiar el modelo de desarrollo es una responsabilidad de la sociedad en su conjunto y de cada uno de sus integrantes, es decir, que cada uno debe tener la capacidad de considerar cómo sus actos contribuyen al desarrollo sustentable. Para que su contribución sea importante todos los agentes implicados deben considerar además de las consecuencias socioeconómicas, las consecuencias ambientales y hacerse responsables de éstas.

Según Raufflet et al (2012) en un modelo de desarrollo sustentable los tres grupos implicados son la sociedad, la industria y la administración y todo gira en torno a la relación que dichos grupos tienen con la naturaleza. Separar a la empresa, de la administración y la sociedad, y estudiarlos individualmente, ayuda a entender con precisión los papeles de cada grupo y su contribución a la sustentabilidad.

La naturaleza se relaciona con los tres grupos de manera directa; de parte de la sociedad se crea una relación de respeto y valoración del medio ambiente, en búsqueda de la justicia y asegurar la calidad de vida; por su parte la administración genera una relación de protección al entorno y al capital natural que administra, cuyo objetivo es promover un servicio y colaborar al desarrollo sustentable y, por último, la industria genera en cada empresa que la constituye una relación de ecoeficiencia con la naturaleza.

La ecoeficiencia se entiende como la oferta de productos y servicios a un precio competitivo, que satisfacen necesidades humanas incrementando su calidad de vida, mientras a lo largo de su ciclo de vida reducen progresivamente el impacto medioambiental y la intensidad del uso de recursos, al menos, hasta el nivel de la capacidad de carga del planeta. (Raufflet et al, 2012: 67).

Al analizar este modelo de desarrollo sustentable, se hace evidente que este compromiso con el entorno no es exclusivo de las empresas, pero igualmente esta realidad no constituye una excusa para que las instituciones no asuman responsabilidad o ayuden a

otros agentes a hacerlo de la misma manera, ya que el medioambiente en que se desarrollan compone su entorno y es el elemento principal para que la actividad y producción empresarial se desarrolle con la finalidad de satisfacer sus necesidades y las de cada uno de los grupos que poseen un interés genuino en un área específica de la empresa.

3.4 Grupos de interés o stakeholders

Desde mediados de los años ochenta el enfoque de stakeholders ha ganado gran popularidad; según Navarro (2012) el interés que ha despertado esta tendencia está vinculado principalmente al modelo de empresa plural y dinámica que propone. El enfoque ha sido utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno, generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna y reclamar un cambio de actitud de la empresa y sus intereses.

Se denominan grupos de interés o stakeholders a los individuos o agrupaciones que tienen cierto interés en el resultado de determinadas áreas de la empresa y en la manera en la que esta utiliza sus recursos, pueden ser parte del entorno interno o externo de la organización.

“El término stakeholder es un neologismo anglosajón que ha sido traducido como grupos de interés y que está relacionado con la idea de que en la empresa no solo existe una responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia otros grupos”... “Todo aquel que se puede afectar o verse afectado por los objetivos empresariales”. (Pelekais y Aguirre, 2008:44).

Según Navarro (2012) la concepción de este nuevo modelo da lugar a dos enfoques dentro de la organización:

Stockholder o shareholder: es un modelo de empresa centrado en el accionista, se basa en la teoría empresarial neoclásica y en ella la empresa es dirigida siguiendo únicamente los intereses de los accionistas.

Stakeholder: enfoque basado en los grupos de interés, considera a todos aquellos individuos o grupos que son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, que tienen intereses legítimos, exigencias o demandas subjetivas.

Respondiendo a los intereses legítimos de cada grupo o parte afectada y sobre la base de estas definiciones y conceptos se puede agrupar varios tipos o categorías: socios, accionistas e inversores, empleados, directivos, creadores de opinión y conocimiento, clientes, instituciones financieras, competidores, proveedores y subcontratistas, comunidades locales, países y sociedades, administración pública, partidos políticos iglesias, sindicatos y universidades.

Asimismo y respondiendo a la proximidad al núcleo de la empresa, Navarro distingue dos grandes grupos:

Internos: vinculados de manera directa a la organización sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, empleados, socios estratégicos.

Externos: están constituidos por los restantes grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa, como autoridades, grupos de presión, ONGs, competidores, consumidores, entre otros.

El grupo de interés más grande de la organización y el más importante para el desarrollo de esta investigación está constituido por los empleados, debido a esto, se le otorgará un interés especial en este grupo, sus necesidades y expectativas.

3.3.1 Empleados

Para autores como Navarro y Veliz, dentro del grupo interno de stakeholders se encuentran los empleados, quienes constituyen, probablemente, el grupo de interés más directo para la empresa. Cada Stakeholder merece ser tratado de una manera específica; los empleados deben desarrollarse en condiciones de trabajo seguras y saludables, se les debe proporcionar niveles remunerativos justos y equitativos, respeto al individuo en cuanto a sus creencias, responsabilidades familiares y sus necesidades de crecer como ser humano. Todo empleado busca igualdad de oportunidades, respeto a sus derechos y ninguna clase de discriminación por raza, color, sexo o pensamiento.

El factor emotivo, compromiso, identificación y satisfacción del empleado, son elementos fundamentales para que este grupo de interés se sienta satisfecho siendo parte de la organización y cumpla con sus actividades para ser una parte productiva de la empresa y colaborar con el crecimiento y accionar responsable de la misma.

La dirección diferenciada de cada grupo de interés se centra en la necesidad que tiene la organización de mantener su relación con los mismos, a fin de poder considerarlos a la hora de plantear y poner en marcha la estrategia responsable de la empresa, la cual le proporcionará a la organización una ventaja competitiva debido a la importancia que posee la RSE en el mundo empresarial actual.

3.5 Importancia de la RSE en las empresas actuales

La responsabilidad social significa según Mejía y Newman (2011) más que un llamado moral, una transformación de la visión empresarial que se extiende a muchos ámbitos de la vida de la organización como la transparencia, la ética, la relación con la comunidad e incluso la educación. Poco a poco, las empresas en la actualidad comienzan a asumir y reconocer que el entorno es un factor clave para la viabilidad de los negocios y que asumir la RSE es de gran importancia ya que proporciona un sin número de ventajas competitivas para la organización.

La RSE le otorga grandes beneficios al mundo empresarial ya que estimula la productividad de los trabajadores, según Pelekais y Aguirre (2008) las iniciativas tomadas por la organización en beneficio de sus trabajadores, son un elemento motivador para producir más en menor tiempo. Esto a su vez, asegura una mayor satisfacción para los clientes ya que si el personal se encuentra altamente motivado e identificado con la organización, seguramente, podrá ofrecer un mejor servicio a sus clientes y proveedores.

Esta tendencia se considera importante ya que ayuda a la supervivencia de la organización, reduce costos de manera dramática, aporta flexibilidad en las condiciones de trabajo, permite reducir costos en la producción, reduce el número de ausentismo y rotación laboral lo que aumenta la productividad empresarial.

Las empresas responsables apoyan las iniciativas valiosas de la comunidad, contribuyen a la creación de empleos, la satisfacción de necesidades; aportan al desarrollo de la sociedad, asegurando una justa remuneración, salud, seguridad y educación a sus trabajadores, esto favorece al desarrollo social. Su trabajo en la comunidad se acrecienta cada vez más ya que mediante la RSE las empresas aseguran el respeto a los derechos fundamentales como prohibición de la esclavitud, torturas o tratos inhumanos o degradantes y fomentan el derecho a la salud.

De la misma manera, ayudan a preservar el ambiente tomando consciencia de su responsabilidad y accionar diario y adaptando sus prácticas para preservar el entorno. Sin embargo, no solo se verán beneficiados los grupos de interés ya que toda organización responsable logra mejorar su imagen y reputación gracias a la Responsabilidad Social, evidentemente, los clientes tienen preferencia por las empresas comprometidas con el respeto de valores medioambientales y sociales; esta ventaja proporciona beneficios en términos de competitividad, imagen corporativa, y por supuesto rentabilidad.

Todas estas ventajas, tanto para la empresa como para sus grupos de interés, son los que le otorgan a la RSE la importancia que ha cobrado en nuestros días en el mundo empresarial. Sin embargo, todos estos beneficios se ven opacados o pierden su sentido cuando no son comunicados entre cada grupo de interés de la manera correcta. Las estrategias de comunicación van de la mano de la RSE en su desarrollo, ya que son ellas las que facilitan y habilitan el proceso de adopción de esta cultura dentro de las empresas.

3.6 Relación entre la comunicación y la RSE

El principal reto de la RSE, en la actualidad, es lograr que sus principios se difundan y fortalezcan para fomentar una mayor cooperación en búsqueda de la transparencia, ética en los negocios, acceso a la información, cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, bienestar común y por qué no, formación de la ciudadanía. Sin embargo, según Mejía y Newman (2011) la clave para lograrlo radica en que el talento de la empresa se ponga parcialmente al servicio de la comunidad y en que para lograr el

cambio cultural buscado, la comunicación posee un papel central, ya que comunicar no significa otra cosa que crear comunidad.

Una de las tareas principales de la RSE es mantener una comunicación constante y transparente con sus grupos de interés. En este sentido, la comunicación posee una doble función: por una parte, comunicar, constituye un principio de la responsabilidad social; por otra, difícilmente se puede compartir y transmitir valores y prioridades sin una estrategia de comunicación efectiva, por esto se puede calificar a la comunicación como principio e instrumento de la RSE.

A través de la comunicación y el diálogo con los grupos de interés, colaboradores, comunidad, clientes, consumidores o usuarios y proveedores, es como se establece en qué consiste para cada empresa la responsabilidad y como se la cumple.

La transparencia y rendición de cuentas, son consideradas un principio ético ante las expectativas de los grupos de interés y han ocupado un lugar importante en el desarrollo de una cultura de responsabilidad social. “Para que la responsabilidad social empresarial sea realidad, es necesaria una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, entre la empresa, la comunidad y sus grupos de interés y entre la empresa y la sociedad.” (Mejía y Newman, 2011: 51).

La comunicación estratégica es indispensable para adoptar las políticas y llevar a cabo las acciones de la RSE, ya que es la única manera de conocer las necesidades de los grupos de interés, de permitir que los directivos y empleados participen y de que la empresa sea reconocida como responsable tanto por su accionar como por su discurso. Toda empresa comunica y una estrategia bien planteada permite fortalecer su credibilidad, reputación y persuasión de sus perceptores.

Cada institución configura su comunicación en función de las características de su comunidad interna y de las relaciones que establece con el exterior. Es fundamental que la comunicación sea integral, es decir, que abarque a todos los públicos interesados en la organización. Mejía y Newman (2011) presentan un modelo de comunicación total que garantiza la integridad y la congruencia de los mensajes basado en la *Lexis* de comunicación, definida como: “La piedra angular en las estrategias desarrolladas por medio del

modelo de comunicación total. En ella se cifran los atributos de lo que la organización es y transmite, y de ella también parten todos los mensajes que emite la organización.” (Mejía y Newman, 2011: 95).

Este modelo de comunicación, divide su accionar en tres ámbitos importantes y los organiza de la siguiente manera:

Comunicación institucional

Se dirige principalmente a los grupos o públicos externos y tiene como finalidad básica el establecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la credibilidad y la reputación. Su objetivo principal es establecer un diálogo con los grupos de interés y mantener el compromiso de la empresa mediante un informe social acerca de las prácticas de la empresa. Hace referencia a valores, a modelos y a significados que la organización pretende establecer como parte de un contexto que aumente la legitimidad de sus decisiones y de sus acciones dentro del entorno en el cuál se desarrolla.

Esta comunicación parte de la identidad institucional, orígenes, filosofía, historia, cultura organizacional, creencias, tradiciones y métodos. Es importante destacar que la identidad institucional no vive en un enunciado sino en el quehacer de los colaboradores y puede ser expresada de diversas maneras. Por medio de la comunicación institucional se consagran los compromisos con los grupos de interés y el diálogo entre la comunidad, la sociedad y la empresa.

Todas las acciones de comunicación, comunicaciones integradas de marketing, lanzamiento y mantenimiento de marca, relaciones y acciones de prensa, comunicaciones en situaciones de crisis, comunicaciones de responsabilidad social, entre otras, son parte de las comunicaciones institucionales en la medida en que hacen que una organización aumente la transparencia de sus decisiones y transmita con especificidad su accionar.

Comunicación organizacional

Establece la sinergia entre los receptores internos en beneficio de los objetivos de la institución. La responsabilidad social puede desarrollar nuevas formas de comunicación

interna, ya que son los públicos internos quienes refuerzan y llevan adelante la RSE, tanto en las tareas de la organización como emprendiendo, acciones concretas para la comunidad.

El compromiso se contagia a toda la organización por medio de diversos programas, herramientas y procesos que, generados a partir de la estrategia de comunicación, permiten que la responsabilidad social no se limite a un vago referente, sino que sea parte de la vida cotidiana de la empresa.

Una ventaja es que los públicos internos hagan suyos los programas de responsabilidad social, la entiendan, difundan, orienten su trabajo a los valores y propicien una atmósfera favorable al cultivo de la RSE.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte para la transmisión de información dentro de las organizaciones, para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma, para tener conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo y para alcanzar los objetivos institucionales.

Cada una de estas etapas de la comunicación contribuye a crear un modelo total de comunicación que englobe todas las áreas y que aporte a la estrategia global de la empresa para alcanzar cada vez más un modelo responsable.

Actualmente las empresas elaboran informes sociales que dan cuenta de su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como de sus políticas y prácticas de responsabilidad social. A través de este informe social las empresas informan a sus grupos de interés y cumplen con su compromiso ético o dan respuesta a la presión de la sociedad y los medios de comunicación que solicitan información de su actividad responsable.

Informar y comunicar es probablemente la mejor manera de comprometerse con un cambio, poco a poco las empresas se irán sumando y aplicando sus valores a la vida cotidiana para ir asumiendo una nueva cultura responsable mediante pequeñas acciones

y procesos que siempre irán acompañados de un proceso comunicativo que les permita ser efectivos.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

El diagnóstico comunicacional determina como punto de partida la situación actual de una organización, así como las características y grupos que la conforman. Su principal objetivo es determinar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa, sus canales, emisores, contenidos e impacto; al mismo tiempo, permite conocer cómo se realizan los procesos comunicacionales y el nivel de cumplimiento de su función.

Según Prieto (1999) el diagnóstico es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, reconocer fortalezas y debilidades, que luego serán tomadas en cuenta para generar modificaciones en la comunicación y cambios positivos en el grupo, comunidad o institución.

4.1 Introducción general de la organización

Terrafertil Ecuador S. A. es una empresa que nace entre 2005 y 2006, a partir de la iniciativa de cuatro jóvenes empresarios quienes buscan dar un valor agregado al producto agrícola, diferenciarse de lo tradicional en el mercado y satisfacer las necesidades de consumidores y clientes con productos de calidad.

Es una empresa pionera en la deshidratación de fruta, por lo que conoce los procesos a fondo y los pone en práctica con los más altos estándares de calidad, desde la plantación de la fruta hasta su empaque final; es por esto, que es la empresa ecuatoriana líder en la exportación de este producto.

La política de calidad de Terrafertil es procesar y proveer productos de primera calidad, a través de un mejoramiento continuo en los procesos y una cultura enfocada al cumplimiento de las leyes, así como en la salud y seguridad de los clientes, previniendo y desterrando al máximo actividades internas o externas de origen ilícito que pretendan afectar el funcionamiento y reputación de la organización.

4.1.1 Filosofía corporativa

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción procesamiento y comercialización de productos alimenticios de calidad, que fundamenta su accionar en la satisfacción de clientes y consumidores, así como también trabaja en el desarrollo social de los productores a través de pago de un precio justo y la dotación de asistencia técnica.

Visión

Ser una empresa líder e innovadora en el mercado de productos secos y deshidratados de origen orgánico, enmarcada dentro del respeto al ser humano y medio ambiente, procurando así una producción amigable y socialmente justa.

Objetivos

- Para diciembre del 2015 subir el nivel de ventas, exportación y producción agrícola en un 30%.
- Abrir nuevas sucursales de producción en distintas provincias del Ecuador: Chimborazo, Azuay, Manabí, entre otras en los próximos cinco años.
- Mantener la certificación BPM, HACCP, ISO 9001, BASC y Orgánica mediante el cumplimiento responsable de las normas de calidad.
- Para finales del año 2015 lograr la certificación BRC (Estándar mundial para seguridad en alimentos) otorgada por la Asociación de Minoristas Británicos gracias a la excelencia en nuestros procesos de producción y exportación.
- Hasta agosto del 2016 incrementar la satisfacción del cliente y disminuir reclamos en un 50%.
- Durante el primer trimestre del año 2016 implementar proyectos responsables con la comunidad para beneficio de empleados, grupos aliados, medio ambiente y sociedad.

Valores

Los valores principales de la organización se desarrollan en la línea de la ética profesional; la empresa prioriza el liderazgo de cada uno de sus empleados, la

responsabilidad con la que se maneja cada proceso, y la innovación como un aporte tanto del empleado como de cada una de las áreas de la empresa.

4.1.2 Situación actual

La empresa Terrafertil va ganando cada vez más espacio entre la competencia. En los últimos años ha crecido y su mercado se ha ampliado hacia nuevos sectores del país como también a varios países para quienes exporta productos agrícolas de calidad.

Según el sitio oficial web de la empresa, en los últimos años Terrafertil ganó el premio de productos y empaques innovadores extendido por la Asociación Mexicana de Envases y Embalajes, en la ciudad de México, por la calidad, imagen y presencia en los productos Terrafertil - Nature's Heart. Por otro lado, Terrafresco es una rama de la empresa que se especializa en la producción y exportación de uvilla. En sus 50 hectáreas de producción, Terrafresco tiene dos cualidades diferenciadas. La primera es la exportación en fresco y la segunda la producción de secado, lo que asegura la plena utilización de la materia prima producida por la empresa. Terrafresco llega a 15 países, pero los principales destinos son: Alemania, Inglaterra, EE.UU. y Canadá.

Entre los principales países competidores de Colombia, Costa Rica y Perú está la fruta ecuatoriana y, en particular, de Terrafresco la cual garantiza excelente calidad para sus clientes basándose en los controles de su cadena de suministros.

a) Número de empleados

Actualmente la empresa Terrafertil S. A. cuenta con 125 empleados fijos repartidos en las distintas áreas. 23 de ellos pertenecen al área administrativa conformada por contabilidad, mercado nacional, exportación, recursos humanos y control de calidad. Los restantes 102 son empleados de planta que trabajan a tiempo completo con horarios rotativos. La organización trabaja de manera externa con agricultores de la zona, que si bien no son empleados fijos de la empresa, son contratados en diferentes épocas del año con la finalidad de aportar al desarrollo de la comunidad y los procesos de siembra y recolección de frutos para la empresa.

b) Nivel de ventas

Según ANDES Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica (2014), Terrafertil es el principal productor ecuatoriano de infusiones de hierbas medicinales andinas y fruta deshidratada. Las ventas de la empresa llegaron a 8,9 millones de dólares en el año 2014, de los cuales, 1,8 millones representan ventas al exterior en 30 destinos internacionales, entre ellos, países cercanos como Bolivia y Colombia y mercados más grandes como Estados Unidos, Europa, Turquía, Holanda y Dinamarca. Para este año Juan Carlos Andrade- Gerente General proyecta un crecimiento del 30 % en ventas tanto en el mercado nacional como en el mercado de exportación y una mayor proyección para la producción de uvilla durante los años 2015 y 2016.

Al realizar este breve acercamiento a la situación actual es evidente que la empresa se encuentra en constante expansión e innovación de procesos, productos y estrategias de exportación y comercialización. Para la organización, constituirse como una empresa conocida por su accionar responsable es un valor importante agregado. Actualmente, la organización desarrolla y ejecuta estrategias responsables con sus empleados, con el medio ambiente, con sus grupos de interés externos y con la comunidad. Sin embargo, no logra comunicar estas estrategias adecuadamente ni su carácter de empresa socialmente responsable a sus clientes, empleados, accionistas y proveedores de la manera correcta; asimismo no consiguen crear una consciencia de responsabilidad en su público externo y aún más importante en el público interno.

Con el fin de conocer el estado actual de los empleados de Terrafertil respecto a su conocimiento sobre la responsabilidad social y la aceptación de la misma como parte de la cultura empresarial se aplicará una encuesta. Los resultados obtenidos revelarán el estado actual de los empleados frente a la comunicación interna y responsabilidad social y, posteriormente, apoyará la creación de estrategias de comunicación interna que potencien la consciencia del empleado frente al accionar responsable de la empresa.

4.2 Objetivos del diagnóstico

General:

- Conocer la situación actual de los empleados de la empresa Terrafertil S. A. en relación con la comunicación interna y su consciencia de responsabilidad social empresarial.

Específicos:

- Analizar los procesos, canales, medios y contenido comunicativo al interior de la organización.
- Determinar el grado de recordación e identificación de la filosofía corporativa entre los empleados de la empresa.
- Indagar sobre el conocimiento y consciencia que los empleados de Terrafertil poseen acerca de la Responsabilidad Social Empresarial y sus proyectos dentro de la empresa.

4.3 Metodología

Esta investigación se realizará mediante un método cuanti-cualitativo. La investigación cuantitativa recoge y analiza datos medibles sobre variables, mientras que la investigación cualitativa actúa mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas. El uso de ambos procedimientos ayuda a corregir los sesgos propios de cada método. Las técnicas que serán utilizadas para este diagnóstico son principalmente: la encuesta que será aplicada a una muestra representativa de trabajadores y entrevistas a profundidad a personas clave de la organización: Juan Carlos Andrade - Gerente General, Ana Sandoval - Directora de Talento Humano y José Miño - Director Seguridad industrial y Control de calidad, los datos que proporcionen estas entrevistas serán de gran aporte en el desarrollo de la investigación.

La encuesta busca determinar los medios de comunicación interna más utilizados en la organización como mail institucional, carteleras, boletines, llamadas telefónicas,

reuniones de personal entre otras. Analizará la eficacia de estos medios y procesos comunicativos y medirá el nivel de conocimiento, consciencia y acercamiento que tienen los empleados acerca de la responsabilidad social y los proyectos sociales de Terrafertil Ecuador S.A. Para la investigación se trabajará con una muestra obtenida en la aplicación de la siguiente fórmula:

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

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 125 empleados

σ = Desviación estándar = 0,5.

Z = Niveles de confianza 95% = 1,96

e = Error muestral= 0.06

$$n = \frac{125 (0.5) (0.5) (1,96) (1,96)}{(124-1)(0.06)(0.06) + (0.5) (0.5) (1,96) (1,96)}$$

$$n = \frac{120.05}{1.4068}$$

$$n = 85.335 = 85 \text{ empleados.}$$

De los 125 trabajadores se encuestará a 85 empleados de todas las áreas de la empresa, los encuestados serán escogidos según selección aleatoria simple, entre un listado total de los empleados. Las entrevistas a profundidad, por su parte, aportarán datos específicos sobre el comportamiento, conocimiento, motivación, valores, objetivos y otros parámetros del personal de la empresa, que sean de aporte para el desarrollo de la investigación.

4.4 Análisis de resultados

Para realizar el diagnóstico en la empresa Terrafertil Ecuador S.A. se seleccionaron variables que determinan la situación actual de la empresa con relación a sus empleados y a su accionar comunicativo y de responsabilidad social.

Se analizaron variables como: **Conocimiento sobre la organización e identificación:** se indagó a los empleados acerca de la misión, visión y valores, su nivel de conocimiento, identificación y cómo las asocian a sus actividades diarias. Se analizó si los empleados manejan las reglas, políticas y procedimientos y si se identifican con estas y la percepción que poseen de la organización. **Procesos de comunicación interna:** se averiguó acerca del uso de los canales de comunicación interna, su efectividad, el acceso que tienen a la información, la calidad de la información, la relación que existe entre empleados y el trabajo colaborativo, cómo manejan su relación con las autoridades y si se sienten a gusto con su desempeño diario. Por último, se analizó el **Conocimiento sobre responsabilidad social:** se investigó el conocimiento de los empleados acerca de responsabilidad social, cómo la asocian a las tareas a su cargo, su acercamiento a proyectos sociales y la identificación con los mismos.

A partir de estas variables se construyó el modelo de encuesta (formato adjunto como anexo). Mediante su aplicación a los empleados de Terrafertil Ecuador S.A. se obtuvieron datos específicos que, posteriormente, fueron analizados y complementados con los datos proporcionados por las entrevistas a profundidad.

4.4.1 Datos generales

1.- EDAD

Tabla 2: Edad de los encuestados

Datos generales	20-30	31- 41	42 en adelante
Edad	El 60% de encuestados se encuentra en este rango de edad, tanto en el área administrativa como en la sección de planta. Empiezan con su vida laboral y tienen altas expectativas y motivación por el trabajo.	A este rango pertenece al 31% de los encuestados y comprende a la mayor parte del área administrativa, quienes poseen cierta experiencia en su área y en la producción en general.	Son únicamente el 9% de los encuestados y representa a los empleados que se encuentran pocos motivados e identificados con la empresa y las autoridades de la misma; así mismo, les es difícil comprender nuevos conceptos o innovación en los procesos.

Elaborada por: Pamela Burbano V.

2.- GÉNERO

Tabla 3: Género de los encuestados

Datos generales	Masculino	Femenino
Género	52% de los encuestados pertenecen al género masculino; se encuentran divididos en su mayoría, en funciones de planta como bodega, carga o despacho.	Por su parte el 48% de los integrantes encuestados de la empresa son mujeres, se encuentra en su mayoría desarrollando tareas como: pelado y limpieza de frutos o deshidratación y secado de frutas.

Elaborada por: Pamela Burbano V.

3.- ÁREA

Tabla 4: Área de trabajo

Datos generales	Exportación	Mercado Nacional	Administrativo
Área	El 43.5% de los encuestados pertenece al área de exportación la cual cuenta con menos personal ya que los productos de exportación son reducidos, por lo tanto se requieren pocas funciones.	47% de los empleados que realizaron la encuesta son parte del mercado nacional. Los empleados de esta área tienen a su cargo varios productos y la maquilación de productos de otras marcas como Supermaxi, por lo que es el área más numerosa de la empresa.	El área administrativa es la que cuenta con el menor número de empleados de la empresa, sin embargo, está compuesta por Talento Humano, Control de Calidad, Contabilidad y Producción tanto nacional como internacional. El 9,5% de los encuestados pertenecen a esta área.

Elaborada por: Pamela Burbano V.

Es importante destacar que la población total de 125 trabajadores está dividida en las tres áreas principales de la empresa: Exportación con 42% de empleados, Mercado nacional con 51% y Administrativo con 7% de empleados. De los cuales, el 55% son de género masculino y 45% de género femenino. Estos datos garantizan la representatividad de la muestra obtenida en base a la población.

4.4.2 Conocimiento de la filosofía corporativa

4.- ¿CONOCE Y RECUERDA LA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISIÓN, VISIÓN, VALORES) DE TERRAFERTIL ECUADOR S.A.? CALIFIQUE EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, SIENDO 5 EL NIVEL MÁS ALTO Y 1 EL MÁS BAJO.

Gráfico 1: Nivel de conocimiento de la Filosofía corporativa



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Esta escala de valoración demostró que la filosofía corporativa dentro de la empresa Terrafertil Ecuador S.A. no es recordada por los encuestados en su totalidad y que el nivel de conocimiento de la misma es muy bajo. Cuando se indagó acerca de la misión, visión y valores, alrededor del 40% de los encuestados respondió que no conocen ninguno de estos datos o los recuerdan parcialmente y solo del 5 al 20%, según el caso, los recuerda en su totalidad.

Esto evidencia que los empleados tuvieron acceso a la filosofía corporativa; sin embargo, actualmente esta información no está arraigada en el imaginario colectivo. Por lo tanto no se identifican con ella. Según Juan Carlos Andrade, Gerente, la filosofía se proporciona al empleado cuando ingresa a la empresa pero no es reforzada y por esto, tiende a olvidarse con el tiempo.

La importancia de que cada empleado comparta y se identifique con la filosofía reside en la posibilidad de que el personal tenga una visión compartida, es decir, de que construya una consciencia empresarial que guíe las acciones diarias y procedimientos que están a cargo de cada empleado. Fomentar este esfuerzo en común acrecienta una cultura de mutuo aprendizaje entre los miembros de la organización

5.- ASOCIE LAS SIGUIENTES PALABRAS A LA FILOSOFÍA DE TERRAFERTIL ECUADOR S.A

Tabla 5: Filosofía corporativa

	MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Exportación	44	11	2
Innovación	22	29	3
Responsabilidad	9	14	39
Experiencia	11	13	25
Liderazgo	9	10	36
NC	10		

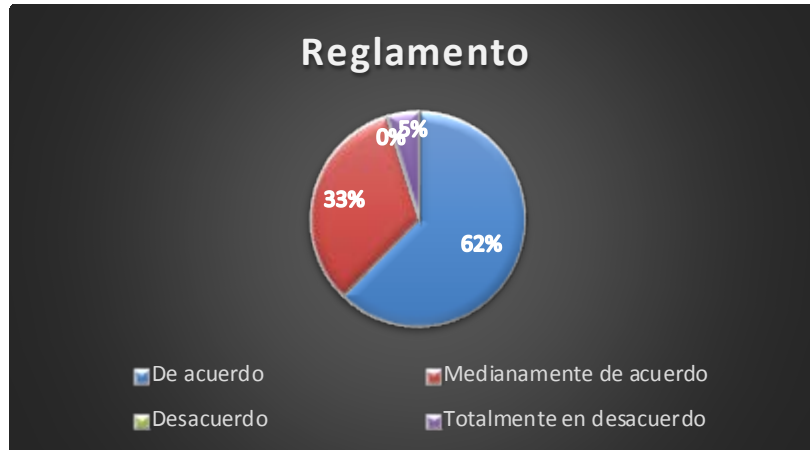
Elaborada por: Pamela Burbano V.

Se pidió a los encuestados que asocien ciertas palabras a la misión, visión y valores, en esta pregunta las personas encuestadas podían escoger una o más opciones, los resultados obtenidos demuestran el número de personas que a pesar de no recordar en su totalidad la filosofía corporativa de la organización, logran relacionar la misión con exportación, la visión con innovación y los valores con responsabilidad, experiencia y liderazgo. Esto hace evidente que los empleados si entienden de forma clara los conceptos de la filosofía corporativa pero les es difícil recordarla, es decir, el primer contacto con ella es útil pero se pierde en el tiempo ya que no cuenta con una estrategia para su recordación ni mucho menos para que el empleado cree una identificación con ella y la practique diariamente.

Según Costa (2006), la filosofía corporativa es la concepción global de la organización, que se establece para alcanzar los objetivos de la compañía, es decir, las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica todos los integrantes para llegar a cumplir las metas fijadas. A partir de esto se determina que conocer la filosofía corporativa es fundamental, no solo para la identificación del empleado con la empresa, sino también para fomentar la cultura empresarial y lograr alinear las metas individuales con los objetivos de la empresa; de esta manera se genera motivación, se comparten los valores y se genera una visión compartida que permite perseguir un objetivo colectivo y aporta a la constitución de una empresa consciente.

6.- ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS, REGLAS Y PROCESOS DE LA EMPRESA Y CONSIDERA QUE SON IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO ADECUADO DE ACTIVIDADES A SU CARGO?

Gráfico 2: Reglamento de la organización



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Como respuesta se obtuvo que el 62% de los miembros está completamente de acuerdo, el 33% manifestó estar medianamente de acuerdo y solo el 5% afirma estar en total desacuerdo con las normas y políticas de la empresa. Estos datos reflejan la importancia de conocer las reglas y procedimientos que rigen el puesto de trabajo o cargo de cada empleado. Según Juan Carlos Andrade, gerente, las reglas de la empresa, así como las políticas de calidad compartidas a todos los empleados deben ser reforzadas cada cierto tiempo para que los empleados, especialmente los de planta, que están en contacto directo con los productos, las recuerden con claridad.

La política de la organización es un aspecto que necesita ser comprendido por todos los miembros de la empresa, ya que su trabajo se rige en base a estas estipulaciones y bajo cada una de ellas el empleado dirige su comportamiento diario. El personal interpreta, de una manera inconsciente, el entorno en el que se desarrolla diariamente y asimila estas políticas institucionales como un estímulo externo, en relación al cual, construye un esquema mental, en el que posteriormente basará todas sus acciones, creencias e ideologías; es debido a esto que las reglas y políticas de la organización deben ser comunicados a los empleados, de manera clara y efectiva.

7.- ¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA?

Gráfico 3: Imagen de la organización



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se interrogó a los empleados acerca de cuál es su percepción de la imagen de la empresa; únicamente el 35% de los encuestados respondió que la imagen de la empresa es excelente, 57% afirma que la imagen es buena y un 8% la califica como regular. La manera en que los empleados perciben a la empresa y la califican denota el grado de identificación que tienen, y el valor que tiene para ellos ser parte de la organización. Estos datos evidencian que los empleados encuestados de Terrafertil no consideran a la empresa como una organización de excelencia.

En términos de imagen, los públicos internos y externos no necesariamente tienen la misma percepción de la empresa, ya que viven procesos y experiencias distintas. Sin embargo, es importante que los empleados califiquen a su organización como la mejor en su actividad, porque solo de esta manera se podrá transmitir a los clientes, comunidad y hasta a la competencia, un ideal de excelencia.

La interpretación que cada individuo hace de su entorno es la que determina el desarrollo de su consciencia colectiva; en este caso, si los empleados no poseen una percepción excelente de la organización, su sentimiento de pertenencia tanto de manera individual como colectiva se reducirá notablemente.

4.4.3 Procesos de comunicación interna

8.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS DENTRO DE LA EMPRESA ES?

Gráfico 4: Comunicación



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se solicitó a los encuestados calificar la comunicación dentro de la empresa en base a la rapidez con que se transmiten los mensajes. El 26% define la comunicación como adecuada, el 23% a tiempo, 18% la califica como ordenada, el 15% como directa, el 7% la considera oportuna, 3% eficaz; únicamente el 6% cree que es lenta y el 2% la considera ineficaz. Los resultados demuestran que a pesar de que los empleados en su mayoría consideran que la comunicación es buena y va por un buen rumbo, aun así su eficacia no alcanza un 100% y su contenido no es oportuno la mayor parte de las veces.

Esto evidencia que es necesario trabajar y potenciar los contenidos y el tipo de mensajes que se comunican, y por supuesto la manera en el que se los transmite. Ana Sandoval, directora de Talento Humano manifiesta que es importante tomar en cuenta que no siempre se puede tener el mismo nivel de comunicación con el personal de planta que con el administrativo debido a que su formación académica no es la misma por lo cual el uso de lenguaje técnico debe ser restringido en muchas ocasiones.

De la misma manera, para que la comunicación conserve su dinamismo el flujo de información no debe ser únicamente vertical, ya que la información tiende a perderse, sino también horizontal entre las distintas áreas, para que así la comunicación fluya en

todas las direcciones. La comunicación interna debe ser utilizada como un elemento integrador del sistema empresarial; para esto, se hace necesario el uso de la Intracomunicación como un enfoque estratégico, ya que permite cambiar el sistema ascendente y descendente por un proceso transversal de comunicación que relaciona todas las áreas entre sí, crea valor, consciencia colectiva y fomenta la cultura organizacional.

9.- ¿CUÁLES SON LOS CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS EN LA EMPRESA?

Gráfico 5: Canales de comunicación



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se consultó a los encuestados acerca de los canales de comunicación más utilizados en la empresa. 70% de ellos afirma que las reuniones y carteleros son los medios más utilizados, 13% el boca a boca, lo que representa un porcentaje alto, en relación a los otros canales, ya que es un medio informal que reproduce información no oficial, el 11% considera el correo institucional y personal como los canales más utilizados y 6% afirma que son los métodos tradicionales: el teléfono y la comunicación escrita. Esto evidencia que los medios directos, individuales e institucionales no están siendo utilizados de la manera más adecuada; mientras que, los canales masivos e informales están ganando más espacio al momento de comunicar.

Para mejorar los procesos de comunicación, la transmisión y recepción correcta de mensajes es necesario fomentar la utilización de canales de comunicación didácticos que funcionen tanto para los empleados de planta como para los administrativos, canales y medios que sean directos, que llamen la atención del empleado y permitan obtener la retroalimentación de los trabajadores, tomando en cuenta el punto de vista de cada miembro, para que así el proceso de comunicación se cumpla y no se conviertan únicamente en canales de información, que transmitan los mensajes en un solo sentido.

10.- ¿SE SIENTE MOTIVADO CON SU TRABAJO Y CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES IMPORTANTE?

Gráfico 6: Motivación



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Con la finalidad de analizar el nivel de motivación de los empleados, se les preguntó a los encuestados si consideran su desempeño en la empresa como algo importante y se sienten motivados en su puesto de trabajo. El 72% de los encuestados dijo estar de acuerdo con esta afirmación, el 22% está medianamente de acuerdo y solo el 6% de la muestra dijo estar totalmente en desacuerdo.

La gran mayoría del personal afirma sentirse motivado con sus funciones y considera que su trabajo es importante. Según Ana Sandoval, directora de talento humano, este fenómeno de motivación aparece por oleadas, en períodos determinados del año. De agosto a octubre, durante el cambio de producción, se exporta una cantidad mayor de frutos por lo cual los empleados tienen mayor ocupación, es decir, están más concentrados en su trabajo y su producción aumenta. De la misma manera, en las

festividades de fin de año los empleados se hallan mucho más motivados e integrados a las actividades de la empresa que el resto del año.

El factor de motivación cumple un papel fundamental en el quehacer diario de la organización ya que a partir de él se inicia el cambio de mentalidad hacia lo social; un empleado motivado, adecuado al entorno y persuadido a través emociones da paso al fortalecimiento del trabajo en equipo, el desarrollo de creencias compartidas y a la adopción de una cultura corporativa social y responsable.

11.- ¿CONSIDERA USTED QUE SU RELACIÓN Y COMUNICACIÓN CON LAS AUTORIDADES Y SUPERIORES DE TERRAFERTIL ECUADOR S.A. ES?

Gráfico 7: Relación con las autoridades



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se indagó a los encuestados acerca de su relación y comunicación con las autoridades y superiores de Terrafertil Ecuador S.A., los resultados obtenidos demuestran que 57% de los empleados considera su relación como buena, el 29% excelente y el 14 % regular. Según Ana Sandoval, la relación entre autoridades y empleados es buena; sin embargo, si no muestra un alto crecimiento se debe a que los directivos comparten con sus empleados únicamente en reuniones de área o actividades profesionales pero no se dan la oportunidad de conocer a los colaboradores de manera integral, interesarse por su familia o por ellos, más allá de su actividad laboral.

Es necesario que los altos mandos de la empresa creen una relación de confianza con sus empleados, que desarrollen un entorno cómodo, cordial y seguro en el que

los trabajadores tengan libertad para actuar, opinar y sobretodo se sientan identificados con su labor diaria. De la misma manera, es importante establecer diálogos libres entre ambas partes, comunicaciones efectivas, basadas en estrategias y que permitan perseguir objetivos claros para toda la organización. Este tipo de comunicación y la aceptación de su entorno por parte del personal son factores que permiten difundir la cultura y crear consciencia colectiva y social.

12.- ¿CUÁL ES LA FRECUENCIA DE REUNIONES REALIZADAS EN SU ÁREA?

Gráfico 8: Reuniones de área



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se consultó a los encuestados con qué frecuencia se realizan reuniones en su área, los resultados obtenidos fueron que el 43% afirma tener una reunión al mes, el 18% una semanal, el 12% varias al mes y 29% pocas al año o no se realizan. Según Juan Carlos Andrade, gerente, las reuniones se organizan de acuerdo a la disposición de cada director de área por lo que la frecuencia de estas reuniones varía. Al no tener una reunión fija estipulada cada cierto tiempo existe falta de evaluación o diagnóstico de las actividades realizadas dentro de cada área de la empresa.

El enfoque de la Intracomunicación considera fundamental la realización de reuniones periódicas como parte de la actividad de cada área, ya que este método se considera como el más eficiente para obtener retroalimentación directa por parte del empleado, además de que es la herramienta que potencia los pilares fundamentales de la Intracomunicación, es decir, la organización participativa, la integración de áreas, el trabajo conjunto, la opinión de los actores y la evaluación de los medios y canales para llegar a ellos.

13.- ¿CONSIDERA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES FUNDAMENTAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA?

Tabla 6: Trabajo en equipo

	EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	83	97,7 %
No	2	2,3 %

Elaborado por: Pamela Burbano V.

Al consultar a los encuestados acerca de si consideran que el trabajo en equipo es fundamental en la empresa el 97,7% de los empleados respondieron que sí y únicamente el 2,3% restante dijo que no. Esta es una clara evidencia de que los empleados valoran su trabajo y de sus compañeros, que sus funciones son compartidas y que el esquema de trabajo y división de roles funciona de manera correcta; asimismo que el ambiente laboral y el clima en la organización es adecuado.

Este resultado marca una ventaja importante para la organización, ya que cuando el ambiente y clima laboral son óptimos, la creación de actividades extra laborales, de integración y la aplicación de proyectos de comunicación o responsabilidad social se facilita y desarrolla con gran apertura por parte del personal. Esto se debe a que la relación entre empleados alienta la participación, fomenta las creencias compartidas y fortalece la consciencia empresarial

14.- ¿CREE QUE LAS ACTIVIDADES Y EVENTOS QUE LA EMPRESA REALIZA SON DE TIPO PROFESIONAL, DE ENTRETENIMIENTO DE INTEGRACIÓN?

Gráfico 9: Actividades en la empresa



Elaborado por: Pamela Burbano V.

El 71% contestó que las actividades de la empresa son únicamente profesionales, solo el 18% considera que existen también actividades de entretenimiento e integración y el 11% restante considera que no existe ninguna actividad extra a las laborales. Para la directora de talento humano, Ana Sandoval, es importante contar con actividades de integración ya que estas no solo mejoran las relaciones, el clima laboral y la comunicación sino que también desarrollan la satisfacción del empleado y lo motivan para realizar su trabajo de manera correcta.

Se hace evidente que la empresa Terrafertil Ecuador S.A. considera importante la realización de actividades que fomente la motivación del empleado por su trabajo y la identificación con la empresa a la que pertenece. Sin embargo, se determinó como resultado, mediante entrevistas, que el personal no tiene conocimiento de las actividades realizadas, debido a esto no se muestran interesados en participar en ellas. Se identifica un problema con la difusión de los planes, proyectos o actividades que la empresa realiza debido al uso incorrecto de métodos masivos o de mayor promoción y alcance para todo el personal.

4.4.4 Conocimiento sobre Responsabilidad Social

15.- ¿CONÓCE QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

Gráfico 10: Responsabilidad Social Empresarial



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se preguntó a los encuestados si poseen conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, el 65% dijo no, mientras el 35% restante respondió sí. Claramente la mayor parte de los empleados no entiende que es la responsabilidad social ni ha escuchado hablar de ella; este resultado es una clara evidencia de que aunque la

organización se considera socialmente responsable trabaja únicamente con sus grupos de interés externos, dejando de lado la capacitación de sus empleados, socios, accionistas y grupos internos en términos de conceptos, proyectos e informes de responsabilidad social.

Posteriormente, se pidió a los encuestados mediante una pregunta abierta que definan el concepto de RSE, la mayoría de ellos no pudo hacerlo de manera correcta, únicamente 12 de los 85 encuestados, es decir 14%, poseen una noción real de lo que es la RSE, de los cuales todos son parte del área administrativa de la empresa. Esta es una clara evidencia de que únicamente los empleados del área administrativa tienen acceso a este tipo de información y están claros de que la empresa trabaja por constituirse como una organización responsable, el resto de empleados no conocen que significa este calificativo. Para poder compartir el mismo tipo de información con todos los empleados y en las mismas condiciones, es necesaria la implementación de canales de comunicación masivos que sean utilizados tanto en plantas como oficinas, que contengan mensajes claros, directos y sobretodo, didácticos para que la información se asimile y sea de gran recordación para el empleado.

De igual manera es importante generar actividades y proyectos responsables para que los empleados tengan un acercamiento a las acciones responsables de la empresa y comiencen a entenderla y practicarla, así mismo invitarlos a ser parte de los proyectos ya existentes, para que de esta manera el personal sea parte activa y no solo entienda el significado de la responsabilidad social sino también la practique diariamente.

16.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TERRAFERTIL ECUADOR S.A. TIENE UN ACCIONAR RESPONSABLE CON SUS EMPLEADOS Y COLABORADORES?

Gráfico 11: Empresa responsable



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Al interrogar a los encuestados acerca del accionar responsable de la empresa el 89% de los encuestados considera que la empresa es responsable con sus empleados, mientras que el 11% afirma que no. Este resultado hace evidente que la empresa cumple sus objetivos y obligaciones con los grupos de interés que posee, principalmente, con sus empleados, ya que al ser el grupo de interés más grande y directo se convierte en el más importante, por esto la empresa se preocupa por sus condiciones de trabajo, justas remuneraciones, respeto por sus creencias, familias y necesidades; el personal nota este accionar responsable y está consciente del mismo.

Sin embargo, el 11% considera que la empresa no es responsable, esto se debe a que este porcentaje de empleados no está enterado ni posee interés real en el accionar de la empresa, es por esto que esta minoría no se siente beneficiada por la organización en términos de responsabilidad.

Tal como estipulan los principios de la Responsabilidad social, la organización da importancia al entorno donde opera y a sus grupos de interés, pero no ha logrado explotar la realidad de que la RSE se fundamenta en su interior para luego exteriorizar todas sus acciones; es decir, primero necesita fomentar el desarrollo sustentable entre sus colaboradores, que sean conscientes de los efectos que producen para obtener poco a poco un cambio cultural, social, medioambiental y responsable, tanto dentro de la organización como en su entorno.

17.- ¿CUÁL DE ESTAS ACCIONES CONSIDERA USTED QUE SON PARTE DEL ACCIONAR RESPONSABLE DE LA EMPRESA TERRAFERTIL ECUADOR S.A.? MARQUE UN O MÁS OPCIONES

Tabla 7: Acciones responsables

ACCIONES RESPONSABLES	No.
Programas de vinculación a la comunidad	6
Cuidado del medio ambiente	25
Cumplimiento de normas de calidad	62
Aportación al IESS	56
Cumplimiento de normas tributarias	20
Apoyo al empleado y su familia	8

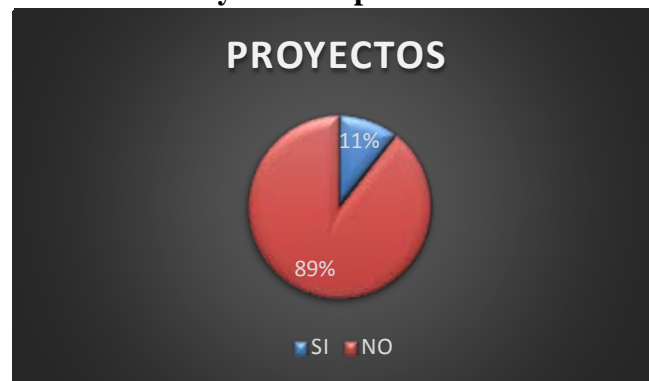
Elaborado por: Pamela Burbano V.

Se presentó a los empleados una lista de acciones responsables y se preguntó cuál de ellas consideran que es realizada por la organización; el cuidado del ambiente, la aportación al IESS y el cumplimiento de las normas de calidad son las acciones que los empleados consideran más importantes, y que han evidenciado dentro de la empresa; mientras que las normas tributarias, la vinculación a la comunidad y el apoyo al empleado y su familia son consideradas por los empleados las acciones menos realizadas por la empresa o a las que se les da menor importancia.

Este resultado evidencia que los empleados sí reconocen y notan el accionar de la empresa con sus empleados, como ya se demostró en la pregunta anterior. Sin embargo, los trabajadores de planta, no tienen conocimiento ni comprenden en su totalidad el porqué del cumplimiento de estas acciones responsables, tampoco logran relacionar el aporte al IESS, el medio ambiente o las políticas de calidad que ponen en práctica diariamente, como parte de un concepto de Responsabilidad Social Empresarial, del que son parte.

18. - ¿CONOCE ALGUNOS DE LOS PROYECTOS SOCIALES QUE TERRAFERTIL ECUADOR S.A REALIZA CON LA COMUNIDAD? NÓMBRELOS

Gráfico 12: Proyectos responsables



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Entre los encuestados únicamente el 11% conoce o ha escuchado acerca de los proyectos de responsabilidad social que la empresa realiza, el otro 89% no tiene ningún conocimiento de los proyectos. Al momento la organización tiene 3 proyectos principales: siembra de uvilla con la comunidad, apoyo a la fundación “ABEI” y Productos y empaques innovadores y responsables; los empleados conocen levemente acerca del proyecto de la siembra de uvilla; sin embargo no son parte activa de ningún proyecto ni de las iniciativas que se originan en relación a la responsabilidad social de la empresa.

Se percibe que los funcionarios no están totalmente involucrados en los proyectos y no se identifican con ellos, la razón principal es la falta de comunicación y convocatoria que tiene las actividades y proyectos. Es necesario priorizar la información con respecto a la Responsabilidad para que toda la organización tenga conocimiento y cree conciencia empresarial y social. Todo proyecto social debe ser un proceso continuo que fomente la cultura ambiental y social del empleado, que lo acepte como un estilo de vida y mejore su desempeño en la empresa y la sociedad.

19. – ¿HA PARTICIPADO EN ALGÚN PROYECTO RESPONSABLE DENTRO DE LA EMPRESA?

Gráfico 13: Participación del empleado



Elaborado por: Pamela Burbano V.

El 96% de los empleados no ha sido parte de un proyecto de responsabilidad social en la empresa, mientras que únicamente el 4 % dice haber participado alguna vez en actividades responsables dentro de la organización. Es evidente que el nivel de participación es minoritario y según José Miño, director de control de calidad y seguridad industrial, esto se debe principalmente a tres razones: el tiempo que los empleados pasan dentro de la empresa, los imposibilita a ser parte de actividades o proyectos que se realizan fuera de las horas de trabajo, la falta de interés y motivación por parte de los empleados y por último los problemas de comunicación al momento de convocar a los empleados para que sean parte de la iniciativa.

Es necesario informar a los empleados de manera adecuada, la convocatoria para los proyectos se dificulta ya que el acceso de los empleados a medios web e interactivos es reducido debido a su nivel económico y educativo. Sin embargo, constituiría una gran ventaja poder informar a los empleados acerca de los beneficios de la RSE que no solo mejora la imagen de la empresa, e interés de los consumidores, la integración a la sociedad, sino también beneficia al empleado en integración e identificación con su empresa y actividades a cargo.

20.- ¿LE GUSTARIA SER PARTE DE LOS PROYECTOS DE TERRAFERTIL ECUADOR S.A?

Gráfico 14: Interés del empleado en participar



Elaborado por: Pamela Burbano V.

Casi la totalidad de los encuestados manifiestan que se encuentran interesados en participar en los proyectos responsables de la empresa, únicamente el 4% no le ve el valor a ser parte de los proyectos y actividades, esto se debe posiblemente a una cuestión de actitud o apatía individual de cada empleado.

Al existir interés en los empleados de formar parte de los proyectos se abren grandes posibilidades de trabajar y crear proyectos para los empleados, este factor es una gran ventaja ya que influye en la consolidación de imagen, fortalecimiento de la filosofía, crea compromiso, genera consciencia y también identificación. Además ser parte de las actividades y sentirse tomados en cuenta mantiene a los empleados motivados y abiertos a la posibilidad de adoptar una cultura y carácter de empresa responsable.

21.- ¿CUÁL ES SU APORTE PARA QUE LA EMPRESA SEA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Se realizó una pregunta abierta a los encuestados acerca de su aporte para que la empresa sea responsable; la mayoría de empleados no respondió esta pregunta por lo que se hace evidente que los empleados no conocen el significado de ser responsable en su cargo de trabajo, es decir, que desconocen que las actividades cotidianas que realizan pertenecen a un accionar responsable con la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Según José Miño, director de control de calidad y seguridad industrial, al interior de la empresa, los colaboradores únicamente están cumpliendo con sus tareas diarias de manera mecánica y según lo estipulado, pero no están relacionados con la empresa ni con sus proyectos de manera integral, probablemente, la razón principal es que los empleados no son los encargados de poner en práctica estos proyectos, no se sienten responsables de los mismos ni tienen una participación activa en ellos.

Como último punto se solicitó a los encuestados que respondan que modificaciones o sugerencias darían para mejor detalles en la empresa o en su puesto de trabajo. La mayoría de encuestados busca mejoría en la duración de sus contratos, integración del personal y las autoridades, actividades que motiven a los empleados y mejora en la calidad de uniformes y condiciones de trabajo. Así, como el apoyo al empleado y a su familia.

Estas respuestas son una muestra clara del compromiso e interés de los empleados con la empresa y evidencia que poseen gran su apertura a las nuevas tendencias, a la capacitación, a ser tomados en cuenta en proyectos y actividades y a mejorar tanto en su accionar individual como en el colectivo para el cumplimiento de los objetivos y en busca de hacer realidad la visión compartida de Terrafertil Ecuador S.A.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA SOCIAL

5.1 Público objetivo

El público objetivo se encuentra constituido por los 125 empleados de la empresa Terrafertil Ecuador S.A. Con la finalidad de impactar a todos los empleados, sin excepción es necesario dividir el número total de empleados entre área administrativa y planta. Esta división es fundamental ya que son grupos de interés que necesitan recibir información de manera distinta. El área administrativa cuenta con 23 empleados y está constituida por hombres y mujeres en un rango de edad entre 20 y 40 años, de clase media. Entre los que se encuentran contadores, ingenieros, psicólogos y administradores, que cuentan con una formación académica de tercer nivel y manejan lenguaje técnico relacionado a su función específica. Por su parte el área de planta está conformada por 105 empleados, hombres y mujeres, entre 18 y 53 años, de clase baja, agricultores, campesinos, madres y padres de familia que realizan actividades de empaque, bodega, pelado, secado y limpieza de frutos, con formación profesional de primer nivel, que se guían por información clara, concisa y didáctica.

5.2 Estrategias de comunicación

Con el fin de mejorar la situación actual de la empresa en términos de comunicación y responsabilidad social, se han creado estrategias de comunicación interna que permitirán mejorar los contenidos, mensajes, canales de comunicación, así como la relación entre empleados y autoridades, la integración de los empleados a los proyectos de la empresa, y la creación de consciencia de responsabilidad social en los empleados. Dichas estrategias constituirán una herramienta importante para Terrafertil Ecuador S.A, que se realizará a lo largo del 2015 y así lograr un crecimiento sustancial para la empresa en su objetivo de convertirse en una empresa socialmente responsable.

La propuesta se basa en la creación de nuevas herramientas y estrategias, pero también busca potenciar los proyectos de responsabilidad ya existentes en la organización:

Proyecto Fundación ABEI: la empresa apoya a esta fundación de niños de escasos recursos y situaciones médicas de riesgo, mediante el aporte de material escolar y didáctico, apoyo en construcción y mantenimiento de infraestructura para las escuelas y centros infantiles, aporte económico mensual. El proyecto se ha llevado a cabo durante tres años por parte de la organización, sin embargo, no cuenta con participación de los empleados o autoridades.

Proyecto siembra de uvilla- Terrafresco: como parte de la organización se encuentra la rama Terrafresco dedicada a la producción y exportación de uvilla, se especializa en dos cualidades: exportación en fresco y producción de secado. Esta área específica se encarga del proyecto de RSE para la siembra de uvilla que consiste en la entrega de semillas y brotes de uvilla a los campesinos y agricultores de las zonas aledañas a la empresa en el sector de Tabacundo, quienes reciben procesos e instrucciones para la siembra de la planta, su correcto crecimiento y cultivo, posteriormente, entregan el producto a la empresa y reciben remuneración económica a cambio. Este proyecto busca incentivar al campesino, ayudar a la comunidad y mejorar los procesos agrícolas realizados en la empresa, así como asegurar la calidad y naturaleza del producto.

Proyecto productos innovadores: la organización destaca en este proyecto la importancia de complacer a los clientes proporcionando empaques innovadores que cumplan las normas de RSE. En los últimos años Terrafertil ganó el premio de productos y empaques innovadores extendido por la Asociación Mexicana de Envases y Embalajes, en la ciudad de México, por la calidad, imagen y presencia en los productos Terrafertil - Nature's Heart. La empresa considera importante renovarse cada año por lo que ha desarrollado esta parte de la producción como un proyecto de RSE dirigido al cliente.

Además de incentivar estos proyectos y potenciarlos entre los empleados, la propuesta estratégica plantea el uso e implementación de herramientas digitales y audiovisuales como carteleras, altavoces y canales innovadores, de alcance masivo e inmediato con la finalidad de transmitir información general y específica de forma rápida y efectiva a

todos los miembros de la empresa, sin importar en que área se encuentren. Como objetivos principales se busca mejorar los procesos comunicativos, proveer herramientas que permitan fijar la filosofía corporativa entre el personal y más importante aún que los empleados se sientan identificados con la misma, efectivizar la comunicación entre autoridades y colaboradores y, sobre todo, realizar convocatorias y poner en conocimiento de los miembros los programas de responsabilidad social propuestos por la organización.

La creación de campañas, utilización de material promocional y proyección de videos o imágenes son herramientas que mejorarán el proceso de inducción del empleado, potenciarán la identificación del personal con la empresa, mejorarán el clima de trabajo, crearán una cultura responsable y permitirán acceder a los miembros de la organización creando un vínculo emocional y emotivo con base en experiencias cotidianas.

El uso de estrategias dinámicas, creación de concursos, actividades extra laborales y proyectos con el medio ambiente será de aporte para difundir las acciones responsables de la empresa, capacitar al empleado acerca del uso de normas de calidad, crear conciencia ambiental y social, incentivar el apoyo a la comunidad, dar importancia al entorno y necesidades del empleado y su familia, promover la opinión del personal y tomar en cuenta la satisfacción del cliente al momento de realizar RSE.

Por último, implementar herramientas para la evaluación del personal y el planteamiento de sugerencias por parte de los empleados, serán estrategias importantes para obtener retroalimentación que le permita a la organización seguir mejorando sus procedimientos en cuanto a comunicación y responsabilidad social empresarial.

5.3 Plan de acción

Tabla 8:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE							
Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
Implementar Cartelera Digital en las plantas de la empresa	Implementación de una cartelera digital en cada galpón o área: exportación, mercado nacional y administrativo.	Recordar la filosofía corporativa (misión, visión, valores) a los empleados de manera didáctica. Compartir información relevante o datos necesarios generales y urgentes a los empleados.	Se instalarán en el mes de abril. Su contenido cambiará cada semana.	Personal de Recursos Humanos	3 carteleras digitales	\$4.000	Número de empleados que conocen la filosofía corporativa. Tiempo de difusión de mensajes e información.
Colocar parlantes y altavoces en los espacios de trabajo	Colocar en plantas y galpones parlantes y altavoces que comuniquen a las autoridades y directivos con el personal de forma inmediata.	Efectivizar la comunicación entre autoridades y empleados. Alcanzar la inmediatez en la difusión de mensajes: información general y convocatorias a formar parte de los proyectos y actividades de RSE organizados por la empresa	Se instalarán en conjunto con las carteleras en el mes de abril. La emisión de mensajes será diaria.	Directivos y autoridades de cada área enviarán los mensajes; se encargará de comunicarlos Lizeth Auz-directora del área de exportación.	Parlantes Altavoces	\$1.000 \$ 500	Número de mensajes emitidos por medio de altavoces. Cifra de empleados que atienden a las convocatorias para las actividades.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE

2/6

Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
<p>Implementar un nuevo proceso de inducción para los empleados</p>	<p>Mejorar el proceso de inducción mediante material promocional, la presentación del empleado a cada miembro e introducción de los proyectos sociales en los que puede participar.</p>	<p>Fomentar la identificación del empleado con la organización desde su primera aproximación.</p> <p>Crear un clima de trabajo apto para el empleado.</p> <p>Difundir los programas sociales para que el empleado se integre a ellos</p>	<p>A partir del mes de mayo se realizará con todos los empleados que ingresen a la empresa.</p>	<p>Personal de recursos humanos a cargo de Ana Sandoval.</p>	<p>Material didáctico y promocional.</p>	<p>\$400</p>	<p>Niveles de producción y participación del nuevo empleado durante el primer mes.</p>
<p>Proyectar videos de Story-telling de los empleados de manera voluntaria.</p>	<p>Proyectar en las pantallas videos de 5min acerca de una historia, anécdota, o experiencia de cada empleado con relación a su familia, puesto de trabajo o vivencia como parte de los proyectos de RSE.</p>	<p>Crear identificación y un vínculo emocional entre los empleados para mejorar el ambiente de trabajo a través de la emotividad.</p> <p>Incentivar a otros empleados a unirse a los proyectos por medio de la evidencia de sus compañeros.</p>	<p>Se escogerá a dos empleados por semana que presentarán su historia en las carteleras de la empresa.</p>	<p>Ana Sandoval Directora de Recursos Humanos</p>	<p>Participación voluntaria del empleado</p>	<p>—</p>	<p>Número de empleados que sean parte del proyecto.</p> <p>Mejora del clima laboral.</p> <p>Interés del personal en los videos e historias</p>

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE

3/6

Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
<p>Realizar pausas activas en el horario de trabajo mediante el proyecto “Date un segundo”</p>	<p>Implementación de pausas activas en el horario de trabajo mediante video y la proyección de imágenes del proyecto social: fundación “ABEI”</p>	<p>Proporcionar a los empleados un momento de relajación a través de un video anti-estrés proyectado en las pantallas.</p> <p>Convocar a los empleados a ser parte del apoyo a los niños de la Fundación.</p>	<p>Una pausa a las 11 am, otra a las 6 pm y la última 2 am para el horario nocturno</p>	<p>María Augusta Rosero</p> <p>Encargada de seguridad industrial</p>	<p>Video anti-estrés y de relajación</p> <p>Imágenes de empleados compartiendo con niños de la fundación.</p>	<p>\$1.500</p> <p>----</p>	<p>Número de empleados que participen en la pausa activa en cada turno.</p> <p>Frecuencia en las visitas a la fundación.</p>
<p>Transmitir un video animado acerca de la RSE y sus proyectos</p>	<p>Video informativo que contendrá las principales acciones responsables que realiza la empresa tanto con sus empleados, como con el medio ambiente, y la comunidad.</p>	<p>Difundir los proyectos de Responsabilidad Social que realiza la empresa.</p> <p>Capacitar a los empleados acerca del uso de las normas de calidad.</p> <p>Motivar a los empleados a ser parte de los proyectos responsables.</p>	<p>El video se proyectará en pantallas y carteleras a la entrada y salida de cada turno.</p> <p>(8am a 4pm, 4pm a 12pm y 12pm a 8am)</p>	<p>Personal de Recursos Humanos</p>	<p>Video animado e informativo</p>	<p>\$1 500</p>	<p>Conocimiento de los proyectos por parte de los empleados.</p> <p>Disminución de errores en la aplicación de normas de calidad.</p>

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE

4/6

Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
<p>Realizar la Gymkana “ La RSE en Terrafertil” con los empleados de cada área.</p>	<p>Realización de una gymkana entre las áreas de la empresa con el tema la RSE en Terrafertil, para el empleado y su familia.</p>	<p>Difundir entre los empleados las acciones de RSE que la empresa realiza.</p> <p>Desarrollar la interacción entre autoridades empleados y sus familias.</p>	<p>Un fin de semana del mes de octubre en las instalaciones de la empresa.</p>	<p>Juan Carlos Andrade-Gerente y un representante de cada área.</p>	<p>Concursos</p> <p>Material didáctico</p> <p>Premios</p>	<p>\$500</p> <p>\$400</p> <p>\$500</p>	<p>Medir la información de RSE asimilada mediante encuesta a los empleados sobre su participación.</p>
<p>Realizar la campaña “ Yo soy responsable” dentro y fuera de la organización</p>	<p>Creación de la campaña “Yo soy responsable”, que consiste en aportar al proyecto de siembra de uvilla Terrafresco mediante la participación voluntaria del empleado en las jornadas de siembra de forma conjunta con el campesino.</p>	<p>Motivar a los empleados con actividades diferentes y de apoyo a la comunidad.</p> <p>Apoyar a la comunidad y al proyecto Terrafresco ya implementado en la empresa.</p> <p>Crear consciencia con el medio ambiente y la producción responsable.</p>	<p>La campaña tendrá inicio en el mes de septiembre de 2015 y su duración será de dos meses, cada fin de semana.</p>	<p>Personal de control de calidad: creadores del proyecto Terrafresco.</p>	<p>Brote y semillas de uvillas para plantación</p>	<p>\$ 3000</p>	<p>Número de empleados que son parte de las jornadas de siembra.</p> <p>Cifras de crecimiento del proyecto Terrafresco.</p>

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE

5/6

Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
<p>Implementar un sistema de autoevaluación diaria para el empleado mediante el uso de pantalla digital</p>	<p>Cada empleado calificará su jornada diaria de trabajo (regular-malo-bueno-excelente) en términos de : Producción Comunicación Prácticas de RSE Cumplimiento de normas de calidad</p>	<p>Analizar la satisfacción del empleado en base a su día de trabajo.</p> <p>Conocer las sugerencias y necesidades del empleado para realizar mejoras.</p>	<p>La evaluación se realizará diariamente al final del turno de trabajo de manera electrónica.</p> <p>Se analizará la información al final de cada semana.</p>	<p>Gerente general y directorio.</p>	<p>Pantalla y sistema de evaluación</p>	<p>\$1500</p>	<p>Resultados semanales de la evaluación.</p> <p>Número de sugerencias del personal.</p>
<p>Dar inicio al proyecto de reforestación de bosques nativos del páramo de Tabacundo</p>	<p>Realizar jornadas de reforestación de especies nativas en las zonas de páramo de Tabacundo, donde se encuentran las fábricas de Terrafertil Ecuador</p>	<p>Incrementar el trabajo en equipo entre el personal</p> <p>Crear conciencia medioambiental.</p> <p>Emprender acciones de RSE en el entorno en que la empresa se desarrolla.</p>	<p>8 jornadas de reforestación: cada fin de semana durante los meses junio y julio del 2015</p>	<p>Director del área de mercado nacional</p>	<p>Instrumentos para siembra de árboles</p> <p>Árboles y especies nativas</p>	<p>\$400</p> <p>\$ 1 500</p>	<p>Reporte y evaluación de los equipo de siembra</p> <p>Mejora del impacto ambiental en las zonas recuperadas</p>

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CREACIÓN DE CONSCIENCIA DE RSE

6/6

Estrategia	Descripción	Objetivo	Cronograma	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
Realizar una campaña ilustrada acerca del reciclaje y sus beneficios como acción responsable	Creación de la campaña: “Recicla y Salva tu Ecosistema” para promover una cultura de reciclaje y eliminación responsable de desechos.	Eliminar los desechos de la empresa de manera responsable.	Se creará en noviembre y se dará seguimiento para implementarla de manera permanente	José Miño Director de Control de calidad	Ilustraciones	\$600	Reportes de la eliminación de residuos y desechos Número de empleados que reciclen responsablemente
		Mediante ilustraciones crear conciencia entre los empleados acerca de los beneficios de ser parte de una empresa responsable			Material promocional en papel reciclado	\$300	
					Basureros	\$1000	
Iniciar el proyecto-concurso “ Tu empaque novedoso” entre los empleados	Lanzamiento de un concurso para la creación de un empaque novedoso propuesto por los empleados, el diseño ganador de manera conjunta con el área de empaque creará una imagen nueva para los productos.	Apoyar al proyecto ya existente de empaques innovadores. Tomar en cuenta la opinión de los empleados. Potenciar la imagen del producto y satisfacción del cliente como una estrategia de responsabilidad social.	Se abrirá el concurso en el mes de diciembre para que los empleados participen y el nuevo empaque sea lanzado a inicios del 2016	Encargado del área de empaque y distribución.	Materiales para la convocatoria al concurso Material artístico para las propuestas del personal	\$200 \$ 300	Premios que recibe la marca por envases innovadores. Empleados participantes. Medir niveles de satisfacción del cliente en relación al producto.
TOTAL						\$ 19 100	

Elaborada por: Pamela Burbano V.

5.4 Seguimiento y evaluación

Cada uno de los proyectos y estrategias propuestas será llevado a cabo con el seguimiento y control de varias áreas de la empresa; será un trabajo continuo entre autoridades y empleados. La empresa Terrafertil Ecuador S.A. no cuenta con un departamento de comunicación, debido a esto, las acciones y estrategias propuestas deberán recaer sobre otras áreas, principalmente, la de recursos humanos, control de calidad y seguridad industrial, el personal administrativo y, por supuesto, la gerencia y directorio.

El encargado o responsable de cada proyecto tendrá la responsabilidad de manejar todas las actividades comunicacionales referentes a la estrategia de la que esté a cargo, controlar de manera permanente todos los aspectos relacionados al proyecto, campaña o actividad, adquirir el material necesario y, por supuesto, analizar los resultados y evaluación de cada acción, campaña o evento con el fin de poder manejar resultados comparativos y registros que eliminen los errores o puedan ser corregidos en proyectos futuros.

Cada estrategia tendrá un seguimiento profundo en sus avances, ventajas o inconvenientes; el proceso de evaluación se basará, principalmente, en los indicadores propuestos para cada estrategia.

Estrategias como la implementación de nuevos canales masivos y didácticos, como carteleras digitales, pantallas, altavoces y parlantes serán evaluadas mediante indicadores como el número de mensajes transmitidos por estos medios, su efectividad e inmediatez. Asimismo mediante el número de empleados al que impacta el contenido de los mensajes, se evaluarán los resultados mediante la realización de grupos focales con una frecuencia de tres meses para conocer si la información transmitida está cumpliendo su función.

El nuevo proceso de inducción para el personal será evaluado mediante observación y análisis de los niveles de producción y participación del nuevo empleado durante su primer mes como parte de Terrafertil Ecuador S.A; finalizado este mes se realizará una encuesta al

empleado para determinar si el proceso de inducción y capacitación influyó en su desarrollo diario y productivo.

La proyección de videos, fotografías, ilustraciones, imágenes, son herramientas principales en la realización de estrategias como Story-telling, pausas activas y video animado de RSE. Estos proyectos tendrán resultados que serán medidos mediante indicadores como el número de empleados que sean parte de los proyectos, el interés del personal en los videos e historias, el conocimiento que tenga el personal acerca de los proyectos y la disminución de errores en la aplicación de normas de calidad. Cada dos meses se realizará un sondeo de opinión a los empleados para constatar que las estrategias estén teniendo resultados favorables para la organización.

Los resultados de las campañas “Yo soy responsable” y “Reciclar Salva tu Ecosistema” se evaluarán de acuerdo con indicadores como el número de empleados que son parte de las jornadas de siembra o empleen el reciclaje responsable, las cifras de crecimiento del proyecto Terrafresco y los reportes de la eliminación de residuos y desechos. De la misma manera al término de cada campaña, el líder de cada equipo de trabajo, proporcionará un reporte acerca del desempeño de su equipo y los objetivos conseguidos durante la realización de las campañas.

Los concursos propuestos son estrategias de alto impacto para el empleado ya que incentivan su motivación y participación, tanto la “Gymkana de RSE” como el concurso “Tu empaque novedoso” lograrán resultados que serán evaluados mediante el número de empleados participantes, los niveles de satisfacción del cliente en relación al producto y sobre todo la realización de encuestas y grupos focales al finalizar los concursos para determinar qué beneficios obtuvieron los empleados a partir de su participación y como asimilaron estas estrategias.

El proyecto de reforestación es una estrategia que depende totalmente de la participación del personal, es por esto que se evaluará cada jornada mediante el reporte de cada líder del equipo de siembra y, por supuesto, mediante la reducción del impacto ambiental en las

zonas recuperadas. La participación e interés del personal determina de manera inmediata si los empleados están desarrollando una consciencia ambiental y de responsabilidad.

Por último, la evaluación diaria del personal es una estrategia que actúa como indicador en sí misma, ya que gracias a ella se logrará tener una retroalimentación inmediata por parte de los empleados acerca del desempeño y accionar de la organización. Los resultados serán analizados cada semana por parte del personal encargado con la finalidad de realizar mejoras y atender a las sugerencias de los empleados con la brevedad posible.

Como aporte a estos indicadores, los resultados podrán ser evaluados a partir de un análisis cuali-cuantitativo a realizarse a finales del año 2015, los empleados serán analizados nuevamente mediante un diagnóstico para observar el cambio generado a partir de la implementación de las estrategias. Se espera que para inicios del año 2016 la consciencia responsable de los empleados haya aumentado por lo menos en un 50% en relación a la situación actual.

CONCLUSIONES

- Los principales elementos que aportan a la construcción de consciencia de los empleados al interior de la empresa son la cultura, los valores y la emotividad, ya que conforman un entorno propicio en el que la organización se inserta para su desarrollo; esta consciencia no se refiere al conocimiento o capacidad innata del ser humano sino a aquellos aspectos que rigen los comportamientos, conductas y la toma de decisiones de los miembros como un colectivo, a partir de esto se concluye que para la construcción de una consciencia fortalecida la empresa Terrafertil Ecuador S.A. debe trabajar con sus empleados tanto en el plano intelectual como en el ético y emocional.
- La capacidad de toda organización de crear consciencia es la que asegura su éxito en la actualidad, para esto, todos los miembros deben perseguir una visión compartida, esto implica, conocer la cultura, valores y motivaciones de la empresa; sin embargo, el asegurar la formación de una consciencia colectiva implica también la aceptación de creencias compartidas bajo un mismo contexto social que prioriza, en el caso de los empleados, a la comunicación interna como el principal factor integrador para la consecución de una visión común.
- La empresa Terrafertil Ecuador S.A. considera la responsabilidad social empresarial como una herramienta para la transformación de su visión empresarial, debido a esto busca constituirse como una empresa socialmente responsable para lo cual ha iniciado el desarrollo de procesos con altos estándares de calidad; sin embargo, la organización no ha logrado manejar de manera adecuada las dos dimensiones de la RSE, es decir, al interior de la organización y al exterior de la misma. A partir de esto es necesario que la empresa fortalezca la consciencia y cultura empresarial entre sus miembros para asegurar el éxito y aprovechar los beneficios que la RSE puede traer para la organización.

- La responsabilidad social es una herramienta de gran importancia no solo para la empresa Terrafertil Ecuador S.A sino para todas las organizaciones que busquen un cambio en su estructura y accionar, ya que la RSE estimula la producción de los trabajadores, asegura una mayor satisfacción para los clientes, reduce costos de producción, flexibiliza las condiciones de trabajo, reduce el ausentismo y rotación laboral, mejora la producción. Toda empresa responsable apoya a la comunidad, favoreciendo el desarrollo social y económico, ayuda a preservar el ambiente y obtiene además beneficios propios, no solo con cada grupo de interés sino también en términos de imagen, reputación y por supuesto competitividad.
- La comunicación es considerada un importante agente de cambio dentro de las organizaciones, un elemento integrador del sistema empresarial. Para la empresa Terrafertil Ecuador S.A. es necesario desarrollar un enfoque de Intracomunicación que analice todos los procesos y herramientas de comunicación interna de una manera estratégica con la finalidad de que las opiniones y puntos de vista de los empleados sean tomados en cuenta y se conviertan en la visión compartida que la empresa llevará a cabo para la consecución de sus objetivos; este proceso de comunicación transversal dará paso a una comunicación fluida y eficiente entre las áreas de la organización y fomentará la creación de consciencias y valore en la cultura organizativa.
- Los medios de comunicación interna empleados con mayor frecuencia en Terrafertil Ecuador S.A son carteleras y reuniones de área, estos canales tradicionales informan de manera rápida, sin embargo, su contenido no aporta de manera significativa al desarrollo adecuado de la comunicación; la empresa necesita potenciar nuevos los contenidos, el tipo de mensajes y por supuesto la manera transmiten la información. Es importante tomar en cuenta que no siempre se puede tener el mismo nivel de comunicación con el personal de planta que con el administrativo debido a que su formación académica no es la misma por lo cual el uso de lenguaje técnico debe ser restringido en muchas ocasiones, se debe explotar medios masivos y dinámicos para darle un tratamiento a la comunicación que incluya a todos los públicos de la organización.

- El nivel de consciencia responsable entre los empleados de la empresa Terrafertil Ecuador S.A. es nulo ya que no poseen conocimiento acerca de la responsabilidad social, su significado, acciones, no se sienten identificados y no participan o poseen conocimiento acerca de los proyectos responsables que la empresa pone en marcha, es decir, el ideal responsable no está arraigado en el imaginario colectivo del personal de la empresa, ni se lo transmite como parte de la cultura de la organización.
- La baja participación y conocimiento de los proyectos y estrategias de RSE se debe principalmente a la falta de difusión y convocatorias a los empleados, los proyectos actuales no toman en cuenta la opinión del personal por lo que su participación en los mismos es mínima. Los proyectos sociales son realizados únicamente por el encargado, perteneciente a los altos mandos, esto evidencia la falta de consideración por el punto de vista de cada empleado y la importancia actual de la participación del personal en las acciones responsables de la empresa.
- La filosofía corporativa de la empresa no es conocida, recordada ni puesta en marcha por parte de los empleados de la organización, este punto es de gran relevancia ya que la identificación con la misión, visión y valores por parte del personal es la que asegura la construcción de una cultura y consciencia empresarial arraigada en el imaginario colectivo.
- La comunicación interna estratégica constituye una ventaja para promover conocimientos, consciencia y aprendizaje entre los empleados de la empresa; la creación de estrategias internas permiten un acercamiento que funciona como un estímulo externo para el empleado con la finalidad de crear modelos o esquemas mentales y así poder construir una consciencia responsable a partir de acciones específicas basadas principalmente en la participación del empleado.
- La organización considera al presupuesto final, una cifra adecuada en relación a sus ingresos anuales. La organización que busca una mejora definitiva en el accionar comunicativo de la empresa y en la relación con sus empleados. Este presupuesto

está contado como parte de las cifras destinadas a los gastos del segundo semestre del año 2015.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incentivar a los empleados a través de emociones, valores y elementos innovadores, con el objetivo de que se identifiquen con la empresa y se fortalezca una visión compartida que posteriormente dará paso a una consciencia de Responsabilidad Social.
- Es necesario para la empresa Terrafertil Ecuador S.A. identificar a la comunicación interna como la herramienta principal para manejar la Responsabilidad Social Empresarial desde su origen, es decir, desde sus grupos de interés internos, para posteriormente expandirla de manera adecuada y fortalecida.
- Se recomienda invertir en estrategias de comunicación internas innovadores, esto implica tomar en cuenta el público objetivo de la organización, sus necesidades, metas, realidades socioeconómicas, intereses y características generales, es decir, darle un tratamiento específico a la comunicación, que incluya a todos sus públicos.
- Promover estrategias internas permitan un acercamiento que funcione como un estímulo externo para el empleado con la finalidad de crear modelos o esquemas mentales y así poder construir una consciencia responsable a partir de acciones específicas basadas principalmente en la participación del empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos escritos

- Aguirre et al. (2012) RESPONSABILIDAD SOCIAL: COMPROMISO Y OBLIGACIÓN, Barcelona España.
- Álvarez Munárriz L. (2005) LA CONCIENCIA HUMANA: PERSPECTIVA CULTURAL. Bcelona, España.
- Bell Mallén, J. (2005) COMUNICAR PARA CREAR VALOR: LA DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN: Ediciones Universidad de Navarra, Navarra, España.
- Brandolini A. y Gonzalez. M (2009) COMUNICACIÓN INTERNA: La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Costa J. (2006) MODELO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: La Crijía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Elías J y Mascaray J (2003) MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA; LA INTRACOMUNICACIÓN: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Kofman Fredy (2012) LA EMPRESA CONSCIENTE: primera edición digital Buenos Aires.
- Iso 26000 (2010) ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN, Insituto Sueco de Normalización, Suecia.
- Martinez H (2011), RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL: Ecoediciones, Bogotá, Colombia.

- Mejía, M y Newman B (2011) RESPONSABILIDAD SOCIAL TOTAL: Comunicación estratégica para la sustentabilidad: FCE, ZIMAT. México.
- Navarro F (2012) RESPONSABILIDAD SOCIAL: TEORÍA Y PRÁCTICA: Esic editorial, Madrid, España.
- Pelekais y Aguirre (2009), HACIA UNA CULTURA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:
- Raufflet et al (2012) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Pearson Education, Juarez, México.
- Ritter Michael (2008) CULTURA ORGANIZACIONAL: La crujía ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Scheinsohn D. (2009) COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: EDICIONES GRANICA. Buenos Aires, Argentina.
- Terrafertil Ecuador S.A., POLÍTICA DE CALIDAD Y PROCESOS DE TERRAFERTIL ECUADOR S. A. documento empresarial.
- Veliz F, (2006) COMUNICAR: CONSTRUYENDO DIÁLOGOS ESTRATÉGICOS EN 360°: Gedisa Editorial, Barcelona, España.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (18 de noviembre de 2014). Diccionario significado de conciencia. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=conciencia>.

- Red Pacto global Ecuador (2011). Principios del pacto global. Obtenido de [http://www.pacto-global.ec/home/red-del-pacto-global-de-ecuador./](http://www.pacto-global.ec/home/red-del-pacto-global-de-ecuador/)
- GRI – GLOBAL REPORTING INICIATIVE. (23 de diciembre de 2014). Parámetros del GRI. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- TERRAFERTIL ECUADOR (2008). Filosofía de Terrafertil Ecuador. Obtenido de http://www.terra-fertil.com/page-10-about_us.htm
- AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SURAMÉRICA-ANDES-(20 de enero de 2015). Nuevas empresas de exportación de Ecuador. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/uvilla-deshidratada-ecuador-busca-ampliar-mercado-exterior.html>

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA

1.- ¿Todos los empleados de Terrafertil Ecuador S.A. tienen acceso a la filosofía corporativa (misión, visión, valores) de la empresa? ¿Mediante qué medio pueden acceder a ella?

2.- Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados revelan que un alto porcentaje no recuerdan la filosofía corporativa. ¿A qué factores que usted que esto se debe?

3.- La mayor parte de los empleados en la empresa se siente motivado por su trabajo y considera que su función es importante. ¿Cuáles considera que son las razones principales que permiten que esto suceda?

4.- Los empleados consideran que la comunicación en la empresa es ordenada, eficaz y a tiempo. ¿Cómo se maneja principalmente la comunicación de autoridades a empleados? y ¿A qué se debe que esté teniendo buenos resultados?

5.- Una parte importante de los encuestados considera que la relación con la autoridades de la empresa es buena o regular mas no excelente. ¿A que puede deberse este hecho según su punto de vista?

6.- La encuesta revela que el personal administrativo si conoce o tiene acercamiento al concepto de Responsabilidad Social mientras que los empleados de otras áreas no tienen conocimiento al respecto. ¿A su consideración, cuáles son los motivos de esta situación?

7.- La mayoría de los empleados no conoce ni tiene acercamiento a los programas que realiza la empresa en conjunto con la comunidad. ¿A qué se debe? ¿Considera que es importante que esto cambie?

8.- ¿Cuál considera usted que es el aporte de cada empleado para que la empresa sea o continúe siendo socialmente responsable?

FORMATO DE ENCUESTA TERRAFERTIL ECUADOR S.A.

La presente encuesta tiene por objetivo conocer el nivel de conciencia y conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial que tienen los empleados de la empresa Terrafertil Ecuador S.A., así como los canales y herramientas de comunicación interna de la organización; la encuesta es de carácter ANÓNIMO por lo que se ruega contestar con honestidad cada ítem. Gracias por su ayuda.

DATOS GENERALES

Edad _____

Género _____

Área de trabajo _____

1) **¿Conoce y recuerda la filosofía corporativa (misión, visión, valores) de Terrafertil Ecuador S.A.? Encierre en una escala del 1 al 5, siendo 5 el nivel más alto y 1 el más bajo.**

a) MISIÓN	5	4	3	2	1
b) VISIÓN	5	4	3	2	1
c) VALORES	5	4	3	2	1

2) **Asocie estas palabras a la filosofía de Terrafertil Ecuador S.A? Marque con una X.**

	MISION	VISION	VALORES
Exportación			
Innovación			
Responsabilidad			
Experiencia			
Liderazgo			

3) **¿Está de acuerdo con las políticas, reglas y procesos de la empresa y considera que son importantes para el desarrollo adecuado de actividades a su cargo? Marque con una X únicamente una opción.**

De acuerdo _____
 Medianamente de acuerdo _____
 En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____

4) **¿Cuál es su percepción de la imagen de la empresa?**

Excelente _____
 Buena _____
 Regular _____
 Mala _____

5) **¿Considera usted que la comunicación entre áreas dentro de la empresa es?**

Adecuada _____	A tiempo _____
Directa _____	Eficaz _____
Lenta _____	Oportuna _____
Ordenada _____	Ineficaz _____
Verás _____	

6) **¿Cuáles cree usted que son los canales de comunicación más utilizados en la empresa? Escoja máximo dos opciones.**

- a) Mail personal
- b) Mail institucional
- c) Boca a boca
- d) Carteleras
- e) Reuniones de área
- f) Teléfonos
- g) Comunicación escrita

7) Se siente motivado con su trabajo y considera que su desempeño en la empresa es importante” Marque con una X la respuesta que más se acerque.

De acuerdo _____
Medianamente de acuerdo _____
En desacuerdo _____
Totalmente en desacuerdo _____

8) ¿Considera usted que su relación y comunicación con las autoridades y superiores de Terrafertil Ecuador S.A. es?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

9) ¿Cuál es la frecuencia de reuniones realizadas en su área? Escoja una opción.

- a) Una a la semana
- b) Una al mes
- c) Varias al mes
- d) Pocas al año
- e) No se realizan
- f) Otra

10) ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental en el desempeño de la empresa?

Si _____ No _____

11) ¿Cree que las actividades y eventos que la empresa realiza son de?: Escoja una opción.

- a) Carácter profesional
- b) Entretenimiento
- c) Integración
- d) Ninguna

12) ¿Ha escuchado alguna vez sobre la Responsabilidad Social Empresarial?

Si _____ No _____

13) Defina en pocas palabras qué es la Responsabilidad Social Empresarial para usted

14) ¿Considera usted que la empresa Terrafertil Ecuador S.A. tiene un accionar responsable con sus empleados y colaboradores?

Sí _____ No _____

15) ¿Cuál de estas acciones considera usted que son parte del accionar de la empresa Terrafertil Ecuador S.A.?

- a) Programas de vinculación a la comunidad
- b) Cuidado del medio ambiente
- c) Cumplimiento de normas de calidad
- d) Aportación al IESS
- e) Cumplimiento de normas tributarias
- f) Apoyo al empleado y su familia

16) ¿Conoce algunos de los trabajos que Terrafertil Ecuador S.A realiza con la comunidad? Nómbralos

17) ¿Ha participado en algún proyecto responsable dentro de la empresa?

18) ¿Le gustaría ser parte de los proyectos de Terrafertil Ecuador S.A?

Sí _____ No _____

19) ¿Cuál es su aporte para que la empresa sea socialmente responsable?

20) ¿Qué le gustaría que hiciera la empresa o que modificaría en relación a su puesto de trabajo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.