

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la
cultura organizacional**

Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú

Tesis para optar el grado académico de Magíster en Comunicaciones

AUTORA

Melissa Rosemary Rivadeneyra Rivadeneyra

ASESOR

Jorge Acevedo Rojas

JURADOS

Maria Pia Valdivia Rossel

Roberto Yogui Matsudo

Abril 2018

Lima-Perú

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interior de una organización, a través del estudio de caso de una empresa azucarera ubicada en la costa del Perú, desde la aproximación de la cultura organizacional. Esta investigación apuesta por la perspectiva de estudio organizacional de la reputación, la cual valora los beneficios internos de poseer una reputación positiva y estable, enmarcada en la Teoría de los Recursos y las Capacidades. Así como, por la perspectiva socio-psicológica de la comunicación, en el marco de la Teoría de los Sistemas que aporta una visión holística. Para alcanzar el objetivo propuesto se realizó una investigación mixta, aplicando las técnicas cualitativas y cuantitativas como entrevistas, encuestas, grupos focales y observación; la cual encontró que la comunicación interna cumple un rol significativo en la configuración de la reputación que tienen los trabajadores sobre la empresa -la cual varía de acuerdo a las condiciones laborales que tiene cada grupo de colaboradores-, ya que puede contribuir a su mejora o fortalecimiento; siendo imprescindible entender la cultura organizacional de la institución. Por tanto, la comunicación y la reputación interna, necesitan ser medidas, analizadas y gestionadas de forma permanente, valorando aspectos como la importancia de la escucha activa, la retroalimentación, la comunicación horizontal, la motivación y la empatía con los trabajadores.

Palabras claves

Reputación, reputación interna, comunicación interna, cultura corporativa, organizaciones, azucarera, medición de la reputación interna, identidad, imagen, medición de la comunicación interna, comunicación organizacional, trabajadores.

Abstract

The objective of this investigation is to identify and analyze the impact of internal communication on the configuration of reputation within an organization, through the case study of a sugar company on the coast of Peru, from the approach of the organizational culture. This investigation bets on perspective of the organizational study of reputation, which values the internal benefits from having a positive and steady reputation, within the framework of the Theory of Resources and Capacities. As well as the perspective of sociopsychological communication, on the framerok of the Theory of Systems, which brings a holistic vision. To achieve this proposed objective, a mixed investigation was carried out, applying qualitative and quantitative techniques such as surveys, focus groups, the field log and observation; which found that internal communication plays an important role in configuration of the reputation that workers have over the company -which varies according to the working conditions of each group of collaborators- due to it can contribute to the improvement or strengthening, being essential to understand the organizational culture of the institution. Therefore, communication and internal reputation needs to be permanently evaluated, analyzed and managed, valuing aspects such as the importance of active listening, feedback, horizontal communication, motivation and empathy with workers.

Keywords

Reputation, internal reputation, internal communication, corporate culture, organizations, sugar company, internal reputation measurement, identity, image, measurement of internal communication, organizational communication, workers.

Agradecimientos

A mis padres, César y María; y a mi hermana, Xiomary,
por su apoyo incondicional, y por ser mi gran inspiración.

A Alfredo, mi novio, por su permanente ayuda y motivación.

A mis profesores y compañeros de maestría, a mis amigos, a mis ex alumnas Erika, Paola,
Rossina, Jazmín y Yuri, y a todos aquellos quienes creyeron en mi proyecto.

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA.....	3
1.1 Objeto de estudio.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Interrogantes de investigación.....	5
1.4 Metas.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Supuesto.....	6
1.6 Relevancia de conocer el impacto de la comunicación en la reputación.....	6
1.7 Diseño de investigación.....	8
1.7.1 Lineamientos metodológicos.....	8
1.7.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	8
1.7.3 Sujetos de investigación.....	11
1.7.4 Criterios de selección de la muestra.....	12
1.7.5 Matriz de consistencia.....	14
1.7.6 Operacionalización de variables.....	15
II. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN, LA CULTURA Y LA REPUTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
2.1 Cultura organizacional.....	17
2.1.1 Orígenes de la cultura organizacional.....	17
2.1.2 Cultura organizacional y comunicación interna.....	19
2.1.3 Organización.....	20
2.1.4 Empresa.....	22
2.2 Reputación.....	23
2.2.1 Definición y relevancia de la reputación.....	23
2.2.2 Aproximaciones teóricas de la reputación.....	24
2.2.3 Perspectivas de estudio de la reputación.....	26
2.2.4 Reputación interna.....	28
2.2.5 Identidad, imagen y reputación.....	32
2.2.6 Medición de la reputación interna.....	36
2.3 Comunicación.....	41
2.3.1 Tradiciones Teóricas de la Comunicación.....	41

2.3.2	Comunicación organizacional.....	43
2.3.3	Aproximación teórica a la comunicación organizacional.....	45
2.3.4	Comunicación interna.....	46
2.3.5	Elementos de la Comunicación interna.....	48
2.3.6	Medición de la comunicación interna.....	55
2.4	Síntesis de investigaciones vinculadas a Reputación y Comunicación Interna.....	56
III.	REPUTACIÓN INTERNA DE LA AZUCARERA.....	60
3.1	Empresa Azucarera.....	60
3.2	Estudios previos sobre reputación en la compañía.....	61
3.3	Reputación interna y cultura organizacional en la azucarera 2016.....	62
IV.	COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AZUCARERA.....	78
4.1	Gestión de la comunicación interna en la empresa 2012.....	78
4.2	Gestión de los canales de comunicación interna en la azucarera 2011 -2013.....	79
4.3	Comunicación Interna en la azucarera 2016.....	81
4.4	Estudios previos sobre comunicación en la compañía.....	83
4.5	Percepciones sobre la comunicación interna en la azucarera 2016.....	84
4.6	Medición de la comunicación interna en la azucarera 2016.....	96
V.	CONCLUSIONES.....	113
VI.	DISCUSIÓN.....	121
VII.	RECOMENDACIONES.....	127
	REFERENCIAS.....	129
	ANEXOS.....	134

Lista de cuadros, tablas y figuras

Cuadro 1 Conceptualización de la comunicación en las siete tradiciones teóricas

Cuadro 2 Perspectivas de estudio de la reputación de la empresa

Cuadro 3 Perspectivas de estudio de la identidad de la empresa

Cuadro 4 Perspectivas de estudio de la imagen de la empresa

Cuadro 5 Variables consideradas para la elaboración del ranking mercado

Cuadro 6 Componentes para la medición de la RIE

Cuadro 7 Dimensiones para análisis de la reputación interna

Tabla 1 Trabajadores por gerencia – Noviembre 2016

Figura 1 Comunicación descendente

Figura 2 Termómetro de comunicación ascendente

Figura 3 Función de la comunicación horizontal

Introducción

El presente trabajo analiza la relación entre los enfoques y prácticas de comunicación interna y la reputación que construyen los supervisores y trabajadores de una organización. Su objetivo principal es identificar y analizar el impacto de la comunicación en la configuración de la reputación interna en una empresa azucarera. Cabe señalar que el nombre de la institución no figura en esta investigación debido a un acuerdo de confidencialidad establecido con sus directivos.

El estudio de la relación entre comunicación y reputación interna es relevante ya que representa una contribución al estudio de la reputación y la comunicación interna. Asimismo, da pautas de cómo realizar la identificación y el análisis de la comunicación interna, para que en base a ello, se puedan elaborar estrategias para su gestión, y el éxito de ellas repercutiría en el incremento de la reputación interna. Es importante destacar que esto dependerá del contexto cultural en el cual este inmerso cada institución.

La presente tesis está organizada en seis capítulos. En el primero, se presenta el objeto de estudio y se detalla las características de la metodología empleada con enfoque mixto; que tuvo el objetivo de obtener una imagen más completa del fenómeno a estudiar para adentrarnos en su realidad y así capturar ambas realidades coexistentes: la objetiva y la subjetiva.

El segundo capítulo, denominado aproximación teórica, se subdivide en 4 grandes secciones. En la primera sección, se propone una mirada desde la cultura organizacional, bajo una perspectiva teórica interpretativa, que conceptualiza a la comunicación como un proceso de expresión e interacción. La segunda sección realiza una inmersión en la reputación, desde una perspectiva organizacional; pues considera que -con este enfoque- el rol protagónico en la configuración de la reputación interna la ejercen los públicos internos,

principalmente sus trabajadores. Esto se desarrolla en el marco de la escuela impresional de pensamiento, que se enfoca en la identificación del empleado. En la tercera, si bien partimos de la tradición teórica socio-psicológica de la comunicación, luego nos centramos en la comunicación organizacional; abordada desde una mirada holística a través de la Teoría de los Sistemas, y luego pasamos a explicar qué entendemos por comunicación interna y cuáles son sus principales elementos. En la última sección se hace referencia a los principales trabajos vinculados al estudio de la comunicación y reputación interna.

En el tercer y cuarto capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo. Y en el quinto y sexto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, respectivamente.

La motivación de este estudio es hacer patente la importancia de la gestión de la reputación al interior de las organizaciones, a través de la comunicación interna, previa una adecuada investigación y conocimiento del público interno, comprendiendo cuáles son las percepciones de los trabajadores, y qué estrategias y acciones de comunicación interna nos ayudarán a mejorarla y sostenerla, de tal forma, que también se contribuirá a la mejora de la reputación corporativa.

I. OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA

1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la relación entre comunicación y reputación, específicamente analizar los impactos que las estrategias y actividades de comunicación interna, generarían en la reputación al interior de una compañía; aspectos que, con el transcurrir del tiempo, se han convertido en factores de interés para toda organización.

Construir una casa involucra gran cantidad de tiempo, horas hombre, dinero, etc. Sin embargo, un sismo de 8 grados sería suficiente para destruirla en pocos minutos. Algunos afirmarían que eso depende. Depende de cómo la construiste, qué tipo de materiales utilizaste y cuánta asesoría especializada consideraste. Si tuviéramos el mismo razonamiento cuando se trata de la reputación de una organización, muchas de las acciones o decisiones de la misma serían distintas; probablemente, se consideraría que la comunicación es uno de sus más grandes aliados.

Se dice que una buena reputación se construye a lo largo del tiempo; no obstante, basta una acción o una equívoca decisión para arruinarla. Esta situación se refleja en las crisis reputacionales por las que han pasado no pocas empresas, y que rápidamente son difundidas por los medios de comunicación tradicional, pero con mayor celeridad por los medios digitales; dada la gran facilidad para crear un blog, realizar publicaciones en redes sociales, y llegar rápidamente a los medios de comunicación. Entonces, nos preguntamos ¿acaso, además de preocuparnos por lo que piensa nuestros públicos externos, no nos deberíamos interesar en lo que opinan, sienten o perciben nuestros públicos internos, nuestros empleados? ¿Cuál es el papel que cumplen ellos en relación a la reputación corporativa de una organización? ¿Qué importancia tendrá construir una buena reputación interna?

Es así que la intención de esta investigación es conocer cómo la comunicación interna, entendida como el conjunto de estrategias y actividades de comunicación que realiza una

organización, para crear y conservar vínculos con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación; contribuye o impacta en la configuración de la reputación interna, conceptualizada como las percepciones o juicios de valor que tienen los públicos internos de una organización.

El objeto de estudio se delimitará geográficamente en el entorno donde se ubica la empresa-que se explicará en capítulo IV y en el anexo 9- la cual ha sufrido transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales. Asimismo, cronológicamente, el estudio se enfocará en analizar las percepciones durante el período de realización del trabajo de campo, reflejo de una cultura organizacional sostenida en el tiempo.

1.2 Planteamiento del problema

El propósito de este estudio de carácter mixto, descriptivo y secuencial, es identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación intra organizacional en una empresa azucarera, desde la perspectiva de la cultura organizacional.

Las tres primeras fases de investigación son de tipo cualitativa. La primera consistió en conocer la gestión de la comunicación interna en la empresa, a través de la realización de entrevistas. Asimismo, se realizó la revisión de estudios y análisis de estudios realizados por la compañía.

La segunda etapa consistió en la aplicación de grupos focales a los trabajadores para conocer el estado de la reputación interna, utilizando seis dimensiones: relación con los mandos inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección de la compañía, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial (Villafañe, 2006). Asimismo, se tomaron en cuenta preguntas que contribuyen a comprender la comunicación interna.

La tercera fase radicó en describir la comunicación interna, a través de la observación y descripción del contenido de los medios internos en el mismo lugar de trabajo.

Los resultados de esta fase fueron complementados con una cuarta etapa de tipo cuantitativa en la que se utilizó el método de la encuesta, a través de la aplicación de cuestionarios, que buscó describir la percepción de los trabajadores en cuanto al desarrollo de la comunicación interna que se utiliza en la empresa. Las categorías usadas fueron redes de comunicación, canales de comunicación, relación entre los receptores, propósitos de los mensajes y el lenguaje de la comunicación (Muriel y Rota, 1980).

En consecuencia, el problema a estudiar es el cómo se relaciona la comunicación interna con la reputación interna; a través del estudio de caso de una empresa azucarera en la costa peruana.

1.3 Interrogantes de investigación

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en esta organización?

¿Cuál es el estado de la reputación interna en la empresa?

¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna de los trabajadores?

1.4 Metas

1.4.1 Objetivo General

Identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna en una empresa azucarera, desde la aproximación de la cultura organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir y analizar la reputación interna de la empresa, tomando en cuenta la relación con los mandos medios inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.
- Describir y analizar la comunicación interna de la empresa, en base a sus redes de comunicación, canales de comunicación, relación entre los receptores, propósitos de la comunicación y el lenguaje de la comunicación.
- Identificar los posibles impactos de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna.

1.5 Supuesto

La comunicación interna produce un impacto en la configuración de la reputación interna de las organizaciones. En ese sentido, se destaca que la comunicación interna está compenetrada con la cultura organizacional, ya que la primera depende de la segunda. La expresión de la comunicación interna está condicionada a la construcción de la cultura, que es un proceso que se da a lo largo del tiempo.

1.6 Relevancia de conocer el impacto de la comunicación en la reputación

Considerando la competencia actual y la preocupación por la sostenibilidad de las organizaciones, es cada vez más significativo tomar en cuenta los objetivos, motivaciones y percepciones de los actores que las componen, con la misma importancia e interés que se les brinda a los públicos externos. Por ello, la comunicación y reputación interna necesitan ser evaluadas y gestionadas, para poder establecer las mejores estrategias que contribuyan a su mejora y fortalecimiento.

En el Perú, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2016) realiza mediciones sobre reputación corporativa, entre ellas, tiene una denominada MercaTalento. Según José María San Segundo, este ranking que identifica las mejores empresas para trabajar, tiene el objetivo de evaluar “la capacidad de atraer y retener talento” (Gestión, 2016). Ellos buscan medir la capacidad de las empresas para fidelizar y captar el talento que necesitan para impulsar su liderazgo organizaciones.

Sin embargo, estudios que le brinden un verdadero énfasis a la importancia de la comunicación interna en las organizaciones para la gestión de la reputación interna, son poco desarrollados; en consecuencia, esta investigación no solo le servirá a la empresa seleccionada, también servirá de referencia para otras organizaciones que deseen aplicar una metodología de investigación similar. De esta manera, se plasma la significatividad de su investigación, pues supone un importante aporte a las instituciones y profesionales dedicados a su estudio.

Además de los profesionales de la comunicación, este estudio será beneficioso para psicólogos, antropólogos, administradores e investigadores; así como estudiantes interesados en la problemática comunicacional, la gestión empresarial y la reputación organizacional, dado que estos profesionales investigan temas vinculados a cultura, conducta, procesos y percepciones.

La empresa azucarera a ser estudiada cuenta con más de 200 años de existencia y una de sus preocupaciones actuales es la reputación corporativa, dado que ha pasado por diversas etapas directivas y sociales. Si bien la compañía viene realizando acciones que impactan en la comunidad, aún no se visibiliza una mejora en su percepción externa. Este dato es trascendente, tomando en cuenta que alrededor del 60% de los trabajadores forman parte de la comunidad donde se ubica la empresa (AIP, 2016).

1.7 Diseño de investigación

1.7.1 Lineamientos metodológicos

La presente investigación considera una investigación multimétodos, de tipo mixta, que responde a un diseño secuencial. Según Chen (2006), la investigación mixta es aquella integración del método cualitativo y el cuantitativo que tiene la finalidad de obtener una imagen más completa del fenómeno. Por lo general, éstos representan dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. “Para poder ‘capturar’ ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión objetiva como la subjetiva” (citado por Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2014: 536). “Los métodos mixtos utilizan datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en ciencias” (Creswell, 2013a y Liber y Weisner, 2010, citado por Hernández-Sampieri *et al.*, 2014: 534).

Asimismo, para esta investigación se ha empleado el estudio de caso de una empresa azucarera en el Perú, y se considera un diseño secuencial, porque involucra varias etapas de investigación (Hernández-Sampieri, *et al.*, 2014); particularmente cuatro fases de trabajo. Las tres primeras fases son de tipo cualitativa y la cuarta de tipo cuantitativa, las cuales serán detalladas en el siguiente ítem.

1.7.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Revisión y análisis de estudios

En la primera etapa se revisaron los estudios vinculados a la comunicación y reputación, realizados por la empresa con anterioridad -el detalle lo podrán revisar en el capítulo tres en el punto 3.2 y 3.3-.

Entrevistas

Asimismo, se utilizó la entrevista para conocer cómo se gestiona la comunicación interna en la compañía; éstas se realizaron tanto al ex jefe de comunicación, como a la actual encargada del área -a través del correo electrónico y de forma presencial respectivamente-.

Grupos focales

En la segunda fase se examinó la reputación interna, a través de un enfoque cualitativo, en base a seis dimensiones: relación con los mandos inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección de la compañía, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial (Villafañe, 2006). Se empleó la técnica de los grupos de enfoque, a través de una guía de temas y preguntas, en la que también se consideró la formulación de preguntas vinculadas a las categorías de comunicación interna, para poder conocer cómo se desarrolla y cuál es el impacto de ésta sobre la reputación interna (el detalle lo podrán revisar en el capítulo 3 y 4).

Cada guía empleada contó con alrededor de 17 preguntas, y, tanto la cantidad como el tipo de preguntas, se fueron modificando de acuerdo a cada uno de los perfiles de los tres grupos participantes; se consideró profundizar en los temas más prioritarios para los colaboradores (anexo 4, 5 y 6).

El primer grupo focal contó con la participación de los colaboradores de las gerencias de: Personal, Administración, Contabilidad, Proyectos, Central, Fábrica y Logística; en el segundo participaron los supervisores de las gerencias de: Administración, Personal, Central y Campo; y en el tercero acudieron los trabajadores de las gerencias de: Campo y Fábrica. Por el tipo de actividades y responsabilidades de los supervisores, no se logró contar con mayor asistencia al segundo grupo focal. Con relación al tercero, dado que las gerencias de

Campo y Fábrica, son aquellas que acogen a la mayor cantidad de trabajadores, se consideró necesario hacer un grupo focal solo con sus representantes.

Las variables abordadas fueron reputación interna y comunicación interna, y la guía de temas de cada grupo focal puede ser consultada en los anexos 5, 6 y 7. Cabe destacar que, por la particularidad de cada grupo, la guía de temas sufrió variaciones.

Con el fin de salvaguardar los datos de los participantes, se ha codificado cada una de las citas textuales que complementan la presentación de los resultados. Del mismo modo, se ha considerado colocar “xxxxxx” a las palabras mencionadas por los trabajadores en las que hacen referencia al nombre de la empresa, el distrito donde se ubican y el nombre de los ejecutivos de la empresa, tomando en cuenta que no se pueden utilizar sus datos públicamente –por el acuerdo de confidencialidad.

Observación no participante

La tercera fase consistió en describir la comunicación interna, a través de la técnica de la observación, en la que se utilizó la bitácora de campo para realizar la descripción del contenido de los medios internos del ingenio azucarero. Según Hernández-Sampieri *et al.* (2014), “en la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato”. Cueva (2009) complementa señalando que podemos dividir una hoja en dos y, en una lado, se registran las anotaciones descriptivas de la observación; en el otro, las interpretativas. En función del avance de la investigación se debería ir elaborando listados de elementos y unidades que no deberían olvidarse (citado en Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

Encuesta

La cuarta etapa de investigación tuvo un enfoque cuantitativo que busca describir la percepción de los trabajadores en cuanto al funcionamiento y desarrollo de la comunicación

interna en la empresa. La técnica que se empleó fue la encuesta a través de la aplicación de cuestionarios que consideró cinco dimensiones y 51 preguntas (Anexo 2). Las dimensiones medidas fueron: redes de comunicación, canales de comunicación, relación entre los receptores, propósitos de los mensajes y el lenguaje de la comunicación (Muriel y Rota, 1980).

Fechas del trabajo de campo

Actividad	Semana
Entrevistas y revisión de estudios	Julio de 2016
Aplicación de la técnica de la observación.	14 a 19 noviembre de 2016
Aplicación de la encuesta sobre comunicación interna a trabajadores.	
Aplicación de los grupos focales sobre reputación interna a trabajadores.	

1.7.3 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio son los 1239 trabajadores de la empresa azucarera seleccionada, según AIP (2016); ellos integran las gerencias de: Fábrica, Administración, Campo, Personal, Contabilidad, Proyectos, Logística, Desarrollo y Nuevos Negocios, Finanzas, Comercial, y Gerencia Central.

El contexto de la investigación fue la sede principal de la empresa, durante el cuarto trimestre del 2016, específicamente en el mes de noviembre. Participaron mujeres y, mayoritariamente hombres, que residen en el mismo distrito, tomando en cuenta trabajadores que tienen un intervalo de uno a 45 años de servicio.

Según cifras del 2015, de los colaboradores que integran la empresa, 59 de ellos vivían en el distrito aledaño B; 755, en el distrito donde se ubica la azucarera; 344, en el distrito aledaño A; 4, en S1 y S2; 69 vivía en L1 y 67 en otros lugares (AIP, 2016). Es decir, el 58%

residía en el mismo distrito donde laboraba y el 26% vivía en un distrito aledaño. En total 84% mora a 15 minutos de la empresa, sin considerar que los que figuran como residentes de L1, de lunes a viernes también viven en el distrito donde se ubica la empresa (ver detalle en el anexo 1).

1.7.4 Criterios de selección de la muestra

Se usó una muestra probabilística estratificada, tanto para la segunda y cuarta fase de la investigación, es decir un “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, 181).

Cabe destacar que, la importancia de la estratificación, lo explican Kalton y Herringa (2003), argumentando que ésta “aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (citado en Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, 181).

En el caso de la aplicación de la encuesta se ha considerado los siguientes ítems:

Nivel de confianza: 95%

Margen de error 8%

Población: 1239

Muestra: 139 trabajadores.

La muestra especificada será extraída de forma proporcional a la cantidad de trabajadores que existen en cada gerencia.

Tabla 1

Trabajadores por gerencia – Noviembre 2016

Gerencias	Número de colaboradores
Gerencia General (ahora Gerencia Central)	55
Gerencias de Administración	84
Gerencia de Personal	136
Gerencia de Logística	28
Gerencia de Contabilidad	12
Gerencia de Campo	585
Gerencia de Fábrica	269
Jubilados, SENATI, CEFOA, Practicantes	27
Gerencia de Finanzas Lima	4
Gerencia de Proyectos	6
Directorio	2
Gerencia de desarrollo y nuevos negocios	31
	1239

Fuente: AIP (2016)

Cabe señalar que, con relación al 2015, existe una reducción de personal; pasaron de 1298 a 1239 trabajadores.

En el caso de la tercera etapa, en los grupos de enfoque, se eligió aleatoriamente a un representante por cada gerencia, para que este pueda representar las percepciones de su gerencia.

1.7.5 Matriz de consistencia

Planteamiento del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Supuesto	Variables	Metodología
<p>Relación entre la reputación interna y la comunicación interna de una empresa azucarera en la costa peruana.</p>	<p>Identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna en una empresa azucarera, desde la aproximación de la cultura organizacional.</p>	<p>Describir y analizar la percepción de los trabajadores sobre la reputación interna de la empresa, tomando en cuenta la relación con los mandos medios inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial.</p> <p>Describir y analizar la comunicación interna de la empresa, en base a sus redes de comunicación, canales de comunicación, relación entre los receptores, propósitos de la comunicación y el lenguaje de la comunicación.</p> <p>Identificar los posibles impactos de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna.</p>	<p>La comunicación interna produce un impacto en la configuración de la reputación interna de las organizaciones. En ese sentido, se destaca que la comunicación interna está compenetrada con la cultura organizacional, ya que la primera depende de la segunda. La expresión de la comunicación interna está condicionada a la construcción de la cultura, que es un proceso que se da a lo largo del tiempo.</p>	<p>Reputación interna</p> <p>Comunicación interna</p>	<p>Investigación multimétodos, de tipo mixta, que responde a un diseño secuencial (cuantitativo y cualitativo).</p>

1.7.6 Operacionalización de variables

Variables	Categoría	Indicadores
Comunicación interna	Redes internas de comunicación	Satisfacción con la comunicación Vertical descendente.
		Satisfacción con la comunicación Vertical ascendente.
		Satisfacción con la comunicación Horizontal.
		Percepción de la comunicación informal
	Canales de comunicación	<u>Canales de comunicación mediatizados</u>
		Uso de las carteleras.
		Visualización de comunicados vía correo Electrónico.
		Lectura de la hoja informativa.
		Uso de buzón de sugerencias
		Otros
		<u>Canales de comunicación directos</u>
		Reuniones individuales
		Reuniones de grupo
		Otros mecanismos para recoger sugerencias y quejas
	Percepción de utilidad de ambos tipos de canales.	
	Relaciones entre los Receptores de la Comunicación	Grado de satisfacción de Mensajes diádicos
		Grado de satisfacción de los Mensajes colectivos
		-Mensajes grupales
		-Mensajes institucionales
	Propósito del mensaje	Presencia de mensajes de producción (los motiva a la realización de un trabajo, se envían para indicar al personal cómo deben hacer su trabajo).
		Recordación de mensajes de producción.
		Presencia de mensajes de mantenimiento (garantizar la supervivencia de la institución como sistema y fomentan la integración de todos sus elementos).
		Recordación de mensajes de mantenimiento.
Presencia de mensajes de innovación (que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura organizacional que flexibilizan a la institución para facilitar la aceptación del cambio).		
Recordación de mensajes de innovación.		
Lenguaje de la comunicación interna	Satisfacción con la Comunicación verbal	
	Satisfacción con la Comunicación no verbal	

Variables	Categoría	Indicadores
Reputación interna	Relación con los mandos inmediatos,	Nivel de coherencia entre lo que dicen y hacen.
		Grado de confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo
		Nivel de motivación al equipo.
		Nivel de percepción del comportamiento ético
	Calidad laboral y condiciones de trabajo	Nivel de reconocimiento de los logros y esfuerzos.
		Grado de percepción de desarrollo y de promoción profesional.
		Percepción de retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
		Grado de compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.
		Nivel de flexibilidad horaria para compaginar la vida laboral y familiar.
	Reputación de la alta dirección de la compañía	Percepción que objetivos planteados no sean inalcanzables.
		Percepción de directivos con visión de futuro e innovadores.
		Percepción que identifiquen y aprovechen oportunidades de negocios antes que la competencia.
	Valores éticos y profesionales	Grado de percepción que empresa transmita una imagen adecuada al exterior.
		Grado de honradez con los clientes.
		Nivel de transparencia en la transmisión de información veraz y suficiente sobre la gestión.
		Grado de eficacia, seriedad y calidad de la gestión.
		Grado de respeto al medio ambiente.
	Imagen exterior de la empresa	Percepción de compromiso con la sociedad: contribución al desarrollo económico y social.
		Nivel de percepción que tenga una oferta de productos y servicios de calidad, bien valorada por los clientes.
		Grado de rentabilidad creciente controlando los riesgos del negocio.
		Grado de coherencia entre calidad-precio.
Identificación con el proyecto empresarial	Percepción de empresa innovadora.	
	Calidad de la comunicación con el proyecto a todos los empleados.	
	Nivel de prioridad del proyecto a los valores y las personas.	
		Nivel de asignación de medios y medidas para lograr los objetivos del proyecto.

II. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN, LA CULTURA Y LA REPUTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cómo se relacionan, en el ámbito de las organizaciones, la cultura, la comunicación y la reputación? ¿Qué relevancia tienen para las organizaciones? A continuación se presenta el marco teórico de esta investigación.

Se empezará por tratar sobre cultura organizacional, tomando en cuenta que esta investigación tiene esta aproximación.

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Orígenes de la cultura organizacional

En el marco de la búsqueda por elevar la productividad de los trabajadores en sus organizaciones, surgieron escuelas que buscaron responder a esta problemática. Y según lo indican Cújar, Ramos, Hernández & López (2013), dado que el concepto de cultura influye en la productividad, ha adquirido importancia dentro de las organizaciones y se ha convertido en objeto de estudio de diversos autores.

Si bien este concepto se empezó a gestar a partir de los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, realizando experimentos para conocer cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo, como el de la fábrica Hawthorne de Western Electric; el concepto de cultura organizacional va evolucionando a finales de los años setenta, particularmente con el aporte de Pettigrew (1979: 574), que considera que ésta es “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Cújar et al., 2013).

Posteriormente, Schein (1983) propone la siguiente definición de cultura organizacional, que no solo se queda en aceptar y compartir los significados que propone Pettigrew (1979), sino que deben ser difundidos y enseñados:

...el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p. 14).

Es importante señalar que esta definición es la más aceptada en los estudios de cultura organizacional, y el mismo autor la emplea en posteriores publicaciones vinculadas al tema.

De otro lado, años después Rodríguez (2002) señala que la cultura organizacional se define como:

el conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (p. 89).

De esta manera Rodríguez, agrega que este conjunto de creencias, se convierte en un modelo particular de comportamiento a seguir ante ciertas situaciones o coyunturas.

2.1.2 Cultura organizacional y comunicación interna

Para abordar la cultura organizacional y comunicación interna, se ha considerado tomar en cuenta la perspectiva interpretativa, en el marco de lo señalado por Putman (1982), que expone que “las experiencias subjetivas de los miembros de la comunidad construyen una realidad social a través de los procesos de comunicación” (citado en Bermejo-Berros, 2014). Considerando que se va a estudiar a una empresa que formó una comunidad alrededor del funcionamiento de esta, vemos como la cultura, que involucra experiencias, procesos y significados comunes; se interrelaciona con la comunicación.

Según señala Bermejo-Berros (2014) “esta construcción social intersubjetiva genera espacios de intercambio simbólicos que dan contenido a la cultura. Esta perspectiva se interesa más por entender en profundidad los procesos de comunicación que por la función que éstos pueden tener para modificar conductas, como ocurre desde la perspectiva funcionalista” (p.333).

En ese sentido, partamos de analizar la apreciación de Edgar K. Shein sobre la cultura en las organizaciones. Para el autor ésta se entiende como el “conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta del entorno en la que se encuentra” (citado en Del Pozo, 2004).

Es así que Del Pozo (2004), señala que para Shein, por ejemplo, “la cultura en las organizaciones consta de tres componentes: creencias y supuestos básicos, valores y manifestaciones visibles de la cultura (rituales, normas y símbolos)” (p.260).

A partir de lo señalado por Shein, Del Pozo, detalla que, en base a esta definición de cultura, la gestión de una empresa está estrechamente condicionada por la cultura de la organización y, al mismo tiempo, esta lo está por el ambiente en el que ubica y ejecuta su

actividad. Para Del Pozo, “la cultura empresarial determina en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores más determinantes” (p.259). Asimismo, advierte que para que “exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos” (Pozo, 2004, 259- 260).

Por otro lado, Daniel Scheinsohn (2009) apunta que es importante resaltar el papel que cumple la cultura corporativa en la comunicación estratégica, tomando en cuenta los ámbitos operativos de la comunicación estratégica: comunicación interna y comunicación externa. El autor afirma que si bien no podría superponer uno de los ámbitos, asevera que la comunicación interna es un elemento vital. “la relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia”. (p.69)

Asimismo, Scheinsohn (2009), considera que, “si bien la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa”. (p.69). Tomando en cuenta los procesos de comunicación a través de los cuáles se difunde y transmite esta cultura.

2.1.3 Organización

Según lo anteriormente señalado, toda organización tienen una cultura particular, pero ¿qué es una organización? Fernández Collado (1997), asevera que una organización es aquella que está integrada por dos o más sujetos que comprenden que determinados objetivos “sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades

para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización” (p.13). Agrega que son cinco los elementos básicos de una organización: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.

De otro lado, al analizar las teorías de administración y gestión, Garrido (1999) asegura que existen dos principales enfoques en la definición de organización. La primera entiende a la organización como una “forma particular de agruparse, de entrar en acuerdos, de interactuar” (p. 62). Considerando que la organización no cuenta con una forma organizada ni estructurada, que surge cuando hay interacción de dos o más individuos; a pesar que esta sea por alguna eventualidad. El segundo enfoque define a la organización “como una unidad planeada y estructurada en torno a un objetivo específico”, por ejemplo el reunirse para concretar un negocio o una venta (p. 62).

En consecuencia, Garrido (1999) anota que en ambas tendencias “la columna vertebral de las acciones resultantes del hecho de organizarse” es la comunicación; siendo ésta última la que hace posible la ineludible interacción de las partes o de los actores. De modo que, el concepto de comunicación es básico para el concepto de organización “dado que la existencia de la comunicación es requisito para la existencia de la organización, en cualquiera de sus formas y aceptaciones”. (p. 62)

Ahora bien, la tradición teórica sistémica, aplicada a la comunicación organizacional, es uno de los aspectos importantes que ayuda a definir y caracterizar a la organización; en ese sentido, House y Bowdith (1973, citado en Garrido, 1999) explican que son cuatro los fundamentos que definen a la organización como un sistema.

El primer punto señala que una organización, es decir una empresa, compañía, etc., está integrada por subsistemas que dependen y se interrelacionan entre sí (p.75). En segundo término, una organización “es abierta, dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras”. En tercer lugar, “busca el equilibrio a través de un *feedback* continuo”. Y en cuarto lugar, “tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto” (p.76). En este último punto, Garrido, indica que es el administrador de recursos – ya sea de finanzas, comunicaciones, humanos, entre otros- quien debe “preservar el equilibrio dinámico entre los distintos subsistemas que alcancen su gestión para la subsistencia de la empresa”. p. 76

2.1.4 Empresa

En el marco del sistema de producción industrial que se impuso en el mundo, se dio la necesidad de crear la empresa, que se entiende como “una nueva realidad que si bien tenía su precedente en el taller artesanal medieval, ese viejo modelo simplista de organización no era válido en absoluto para una nueva forma de producción (industrial) tan altamente costosa y compleja” (Costa, 2011: 33). De esta manera se construyó la estructura que requería esta entidad productiva:

- Crear la empresa industrial en tanto que aparato productivo con existencia legal, a partir del capital y de sus exigencias de rentabilidad.
- Organizarse para ser eficiente y productiva asegurando la coordinación de todos sus órganos para la ejecución de sus procesos.
- Administrarse, es decir, dirigir, gestionarse y controlar los recursos materiales, financieros y humanos optimizando el desarrollo y el rendimiento de la empresa. (p.33).

Asimismo, Costa identifica cuatro vectores para el funcionamiento de la empresa:

...el Capital, transformación continua del dinero invertido; el Producto, objeto de intercambio económico y de plusvalía, y la Producción y la Productividad como medida del retorno (todo lo cual conformaba la ideología capitalista). Necesariamente, la Organización tendría como fin asegurar la eficacia de las funciones y modos de operar del conjunto de las personas. Y la Administración tendría la responsabilidad de la empresa en su conjunto, la dirección, la toma de decisiones, la gestión de los activos y el control y la rendición de cuentas a los propietarios. (p.33)

2.2 Reputación

2.2.1 Definición y relevancia de la reputación

La preocupación permanente por alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones nos lleva a buscar las ventajas competitivas de cada organización; uno de los factores claves es la reputación corporativa. Ya García de León (2009), explica que, en relación al campo de la dirección estratégica, la reputación es “calificada como un recurso fundamental para la generación de ventajas competitivas” (p. 92).

En su momento, Post y Griffin (1997; 165) señalaron que la reputación se define como “una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad”. (Martínez & Olmedo, 2010: 62)

De esta manera se entiende que la reputación corporativa depende de sus grupos de interés o *stakeholders*, y que éste es un factor determinante para generar una ventaja competitiva.

De otro lado, Hannington (2006), asevera que la reputación “se crea a través de las respuestas a un conjunto de cuestiones, las cuales definen las cualidades de la organización” (p.33). Es así que la reputación “es definida por las respuestas a los tipos de pregunta que los *stakeholders* formulan sobre una empresa, para formarse su percepción de dicha empresa. Son las respuestas a cuestiones específicas”. Estas cuestiones se vinculan con temas como: productos y servicios, resultados financieros, visión y liderazgo, entorno laboral, responsabilidad social, atractivo emocional, y otros temas respecto al sector. (p. 34)

En ese sentido, Hannington (2006) coincide con Post y Griffin (1997) afirmando que la reputación “es una valoración de los resultados de los productos, servicios, actividades y empleados de la organización” (p. 34). Y, dicha valoración puede variar de acuerdo al sector donde opera cada organización.

Hay que hacer notar que la reputación empresarial se ha considerado un activo intangible pero no por eso menos valorado, puesto que es complicado de reproducir y comercializar en el mercado. Por consiguiente, su apropiada y oportuna gestión, lleva a las empresas a generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, que les permitirá distinguirse unas de otras, obtener más clientes, conseguir más inversionistas y atraer mejores talentos profesionales. (Surroca, Tribó, & Waddock, 2010, citado en Pérez & Rodríguez del Bosque).

2.2.2 Aproximaciones teóricas de la reputación

La reputación ha sido abordada desde múltiples aproximaciones teóricas, y éstas han intervenido en la construcción de su marco teórico, particularmente en el surgimiento de su concepto. Éstas teorías son las siguientes: la Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de la Eficacia Organizativa, Teoría de Juegos, Teoría de la Información, Teoría de Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades (Martínez & Olmedo, 2010).

Particularmente, la Teoría de los Juegos y la Teoría de la Información, han contribuido a que la reputación se convierta “en un activo más valioso para las empresas, consolidándose su importancia con el enfoque de la Dirección Estratégica y las aportaciones de la Teoría de los Recursos y las Capacidades” (Martínez & Olmedo, 2010: 64), tal como explicaremos en las siguientes líneas.

García de León (2009), explica que:

En los últimos años de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, en trabajos como los de Cubbin y Geroski (1987), Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Rumelt (1991) se señala que en la práctica se observó que aún en el caso de empresas situadas en el mismo entorno competitivo, en las que la influencia de los factores externos era muy similar, y por tanto con iguales expectativas de rentabilidad, los resultados económicos diferían sustancialmente. (p. 92)

Es así que se consideró que la respuesta a estas diferencias en los resultados se fundaba en factores propiamente empresariales, lo que conllevó, paulatinamente, al renacimiento de referencias vinculadas a la dirección estratégica, con un interés particular en el análisis de los factores internos, que buscaba entender cómo se originaron los disímiles niveles de rendimientos alcanzados por las empresas en el largo plazo (García de León, 2009).

Esta situación dio “lugar a una renovada perspectiva a la que se le denominó Teoría de Recursos y Capacidades y en la que se plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de los recursos y capacidades internos” (García de León, 2009: 92).

Si bien la reputación corporativa se define como aquellas percepciones que tienen los grupos de interés de una determinada organización, tanto internos como externos; este enfoque nos muestra cómo los factores internos en una organización y/o empresa, son particularmente relevantes en la configuración de la reputación.

2.2.3 Perspectivas de estudio de la reputación

Luego de hacer un breve repaso sobre las teorías que abordaron el estudio de la reputación y conocer aquella que jugó un rol determinante, pasemos a revisar las perspectivas de estudio de la reputación que se tomará en cuenta en este estudio.

Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), exponen dos enfoques (ver tabla 1): el organizacional y el marketing corporativo que, al vincularlo a su público objetivo respectivo y a las escuelas de pensamiento planteadas por Chun (2005), que son la evaluativa, impresional y relacional; nos muestran un panorama claro de éstas perspectivas.

A continuación se presenta la tabla de las perspectivas de estudio:

Cuadro 2

Perspectivas de estudio de la reputación de la empresa

Escuela de pensamiento	Público objetivo	Perspectiva	Foco de interés	Autores
Evaluativa	Grupo de interés individuales (inversores o directivos)	Organizacional	Comportamiento de los inversores; inversión; ranking basado en la opinión de la Alta Dirección; actuación financiera; actuación financiera y/o estratégica.	Weigelt y Camerer (1988); Fombrum y Shanley (1990)
Impresional	Grupo de interés individuales	Marketing	Identidad e imagen corporativas; intención de compra; percepción de clientes	Post y Griffin (1997)
		Organizacional	Identificación del empleado; percepción de la gerencia sobre la identidad e imagen organizativas	Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994)
Relacional	Comparación de múltiples grupos de interés (internos vs. Externos)	Integradora	Múltiples grupos de interés; vinculación de la visión interna (identidad) y externa (imagen)	Fombrum (1996); Martínex y Olmedo (2010)

Fuente: Elaboración de Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p. 115) a partir de Chun (2005).

Tal como lo apreciamos en la tabla anterior, desde la perspectiva organizacional, el estudio de la reputación se enfoca en el “análisis de los beneficios internos de poseer una reputación positiva y estable –visión organizacional– y está vinculado con las experiencias por las cuáles los empleados de la empresa la interpretan -visión estratégica-” (Fombrun y Shanley 1990: 116, citado en Pérez & Rodríguez, 2014). Mientras que, la perspectiva del marketing corporativo, enfatiza el “estudio del procesamiento de la información por parte de los públicos externos, que da como resultado “imágenes mentales” que incluyen atribuciones objetivas y afectivas sobre las organizaciones” (Chun 2005, citado en Pérez & Rodríguez del Bosque (2014: 116).

De estos planteamientos, es la perspectiva organizacional, aquella que se vincula con la Teoría de Recursos y Capacidades, que enfatiza que el potencial de los recursos y capacidades internas son la principal fuente de ventaja competitiva.

Asimismo, la perspectiva organizacional se vincula con la escuela evaluativa de pensamiento, que tiene un enfoque financiero y estratégico, y con la escuela impresional, que parte de un enfoque de análisis interno y organizativo, donde se prioriza el rol de los empleados en la compañía.

Ésta investigación busca tener como contexto esta perspectiva organizacional en el marco de la escuela impresional de pensamiento, en la que su enfoque es la identificación del empleado y la percepción de la gerencia sobre la identidad e imagen corporativas; tomando en cuenta que, parte del objetivo de este estudio es conocer la reputación interna de una empresa azucarera, a través de un diagnóstico. Así mismo busca enmarcarse en la Teoría de los Recursos y Capacidades, puesto que se tiene una mirada de valoración por los recursos internos.

De esta forma, Chun (2005) expone que las experiencias de los empleados dentro de una empresa son la base de la reputación. De este modo, las investigaciones relacionan el concepto de identidad organizacional, tomando en cuenta que la cultura e identidad organizativas intervienen tanto en la motivación como en la percepción de los empleados y, por tanto, en cómo ellos logran interpretar y reaccionar ante la propia compañía (Dutton y Dukerich 1991) (citado en Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

2.2.4 Reputación interna

Las teorías y enfoques revisados dan cuenta de la relevancia que tienen los empleados en la gestión de la reputación hacia el interior de la organización, por ello, se considera crucial

realizar una evaluación de la misma en las empresas. Ahora revisemos las definiciones propiamente vinculadas a la reputación interna.

Villafañe (2005) define a la reputación interna como el “reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa”, es decir, aquel reconocimiento vinculado a los “resultados económicos-financieros obtenidos, de la calidad de su oferta comercial y el trato al cliente, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan” (p. 189).

Asimismo, se propone que la reputación interna implica:

Una correlación positiva entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial, y aunque los factores de calidad y clima laborales condicionada y son condicionados por la cultura y el desarrollo del proyecto empresarial, aquélla depende de un conjunto más amplio de variables, la mayor parte de las cuales poco o nada tienen que ver con el citado clima interno de la compañía (Villafañe, 2005: 189).

Por su parte, Justo Villafañe, siguió aportando al entendimiento de este concepto en el libro “*Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*” (2006), señalando que solo “en las empresas admiradas por su gente, aquellas que poseen una sólida reputación interna, es factible la implicación de esa gente, haciendo comunes sus metas personales con las de la empresa”. Por tanto, ese sería el reto “...implicar a las personas en el proyecto de la empresa...” lo que es viable solo en las empresas con buena reputación. (p.59).

En esta misma línea, cabe destacar que para los empleados:

Los factores más determinantes en la reputación de una empresa son la honradez con sus clientes y la transparencia en la información transmitida a sus empleados, lo que supone una evidencia más de que los valores determinantes de la reputación interna son los que se orientan hacia las personas, lo que supone una cierta demanda de una mayor humanización de la empresa. (Villafañe, 2006: 59).

De éstos enfoques se desprende que la percepción que tengan los empleados de una determinada empresa en sus diferentes actuaciones, es decir la reputación interna que posean, se vincula estrechamente con el grado de implicación e involucramiento de los trabajadores con el proyecto empresarial de las compañías, he aquí la base de su importancia. Por otro lado, el comportamiento que tenga la empresa con sus públicos externos, también impactará en la definición de las características de la reputación al interior de las organizaciones.

En el Perú, el Gerente General de Merco, J. Miguel Solano, (2015) se pronunció sobre la reputación interna, coincidiendo con varios aspectos señalados por Villafañe (2005 y 2006), al señalar que:

La reputación corporativa involucra la reputación interna donde se valora el reconocimiento por diversos *stakeholders* de conceptos tales como: Valores éticos y profesionales de los colaboradores de la empresa, igualdad y diversidad entre los colaboradores de la empresa, liderazgo de la alta dirección de la empresa, identificación con el proyecto empresarial de los colaboradores de la empresa, y orgullo de pertenencia de los colaboradores de la empresa (Solano, 2015).

Como vemos en las diferentes definiciones expuestas, los términos percepción, opinión, valoración y reconocimiento, son recurrentes al momento de definir y explicar a qué nos referimos con reputación interna.

Pérez & Rodríguez del Bosque (2014) incluyen a otro público, además de los empleados, cuando definen la reputación interna. Para ellos ésta se relaciona “con la percepción que de la actividad y comportamiento de la empresa tienen los grupos de interés que constituyen una parte formal de la misma -trabajadores y directivos fundamentalmente-” (p.119).

Esta definición acopia los conceptos de identidad corporativa e identidad deseada que son propuestos por Chun (2005) “y que están referidos, respectivamente, a la opinión de los miembros que forman parte de la empresa a nivel interno, y a la imagen que los directivos de la empresa quieren transmitir al exterior” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014: 119).

Complementando lo planteado por Pérez y Rodríguez y Chun, Alcalá (2007) señala que, en el ámbito interno, se requiere estudiar los aspectos relacionados con:

...el centro de trabajo, la comunicación interna y externa, el estilo de dirección, la estrategia seguida por la entidad, la estructura, la ética y/o motivación, la formación, las relaciones en el entorno de trabajo, la política de recursos humanos, la remuneración y la relación del cliente interno con el cliente externo.

(Citado en Martínez & Olmedo, 2009: 113).

Muy por el contrario, cuando se quiere realizar un análisis de la reputación en el ámbito externo, Alcalá (2007) comenta que se necesitaría:

...conocer la opinión que tiene el mercado de una organización. Los principales aspectos a considerar son la responsabilidad social corporativa, el respeto al

medio ambiente, la imagen de marca, el atractivo para los trabajadores, y la mala y buena imagen de la empresa (citado en Martínez & Olmedo, 2009: 113).

En este marco, Terry Hannington (2006) afirma que los “empleados son influenciadores y *stakeholders* clave de la reputación corporativa”. (p.72) y, particularmente los trabajadores que trabajan en ventas o tienen más relación con los clientes, tienen mayor influencia en la reputación corporativa, empero, a pesar que el resto de empleados de la organización contribuye en menor medida a la reputación, de todas maneras está involucrada. El autor asegura que toda persona prefiere laborar en una empresa de la que percibimos que cuenta con prestigio y es respetada (p.72).

2.2.5 Identidad, imagen y reputación

Ahora profundicemos sobre dos de los términos mencionados en párrafos anteriores: identidad e imagen, y cómo éstos se relacionan con la reputación.

En primera instancia, la imagen es una “estructura mental que de la organización se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información difundida por la organización” (Costa, 2008, citado en García de León, 2009). Por ello, mientras que una empresa conserve “durante un largo periodo una imagen positiva frente sus públicos, dicha imagen tendrá como consecuencia una mejor reputación”. Dado que, “la reputación tiene un carácter y efecto más duradero mientras la imagen tiene un carácter circunstancial e incidencia temporal” (García de León, 2009).

Además, mientras la imagen es una construcción que se realiza fuera de la organización, utilizando: publicidad, relaciones públicas, etc., con el fin de generar el interés de sus

públicos hacia sus productos o servicios, proyectando una personalidad corporativa; la reputación se formula dentro de la empresa, y es el resultado del reconocimiento del comportamiento de la compañía (García de León, 2009).

A diferencia de éstos dos términos, según García de León (2009), la identidad corporativa está compuesta “por el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una organización como institución” (p. 91-92).

Según Abratt (1989) “la identidad es un medio que expresa la personalidad corporativa, es decir, el conjunto de particularidades básicas que otorgan individualidad y diferenciación a una empresa” (citado en Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

Pérez y Rodríguez del Bosque (2014) realizan una revisión teórica que permite profundizar y comparar esta terminología, desde el enfoque organizacional y el de marketing corporativo -que ya se mencionó anteriormente-.

Este estudio se enfocará en la definición de la identidad desde el enfoque organizacional, dado que es la perspectiva de esta investigación; sin embargo, presentamos las tablas elaboradas por estos autores, que dan cuenta de ambos enfoques para su mejor entendimiento y comparación.

Cuadro 3

Perspectivas de estudio de la identidad de la empresa

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Identidad organizacional	¿Quiénes somos como empresa?	Albert y Whetten (1985), Abratt (1989), van Riel y Balmer (1997), de Chematny y Harris (2000), Bromley (2001), Christensen y Askegaard (2001), Whetten (2006), Powell (2011)
		¿Cómo queremos que otros nos perciban como empresa?	Fombrun (1996), Hatch y Schultz (1997), Fombrun y van Riel (2004), Dhalla (2007), Price et al. (2008)
Comunicacional	Identidad corporativa	Imagen visual	Selame y Selame (1985), Shmitt et al. (1995), Alessandri y Alessandri (2004)
		Colección de medios de comunicación de la personalidad corporativa	Margulies (1977), Birkigt y Stadler (1986), van Riel (1995), van Riel y Balmer (1997), Karaosmanoglu y Melewar (2006)

Fuente: Elaboración de Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p. 101)

Cuadro 4

Perspectivas de estudio de la imagen de la empresa

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Imagen organizacional	Imagen deseada, que se busca proyectar hacia los grupos de interés	Gioia et al. (1194); Price et al. (2008); Walker (2010)
		Imagen real, que un individuo tiene de la empresa	Dutton y Dukerich (1191); Dutton et al. (1994); Hatch y Shultz (1997); Dhalla (2007)
Marketing	Imagen corporativa	Representación visual de la empresa (por parte de un individuo)	Topalian (1984); Schmitt et al. (1195)
		Representación mental de la empresa (por parte de un individuo)	Margulies (1977); Weigelt y Camerer (1988); Abratt (1989); Fombrun (1996); Fombrun y van Riel (1997); Balmer (2001a); Bamett et al. (2006); kkarasmanoglu y Melevar (2006); Souiden et al. (2006); Arendt y Brettel (2010).
	Asociaciones corporativas	Conjunto de percepciones que un individuo tiene sobre diversas facetas de la empresa	Brown y Dacin (1997); Brown (1998); Sen y Bhattacharya (2001)

Fuente: Elaboración de Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p. 110).

Desde la perspectiva organizacional, la identidad busca responder dos preguntas ¿quiénes somos como empresa? y ¿cómo queremos que otros nos perciban como empresa? No obstante, al referirnos a la imagen, ésta se refiere a la imagen deseada y a la imagen real. La primera es aquella imagen que se busca proyectar hacia los grupos de interés y, la segunda, se refiere a la imagen real que un individuo tiene de la empresa (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

“De acuerdo con esta perspectiva, la imagen organizacional real se entiende como una percepción holística y vívida que los miembros formales de la empresa tienen sobre cómo ésta es percibida por los grupos de interés externos” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

2.2.6 Medición de la reputación interna

Considerando que la reputación es una ventaja competitiva, un activo intangible e impacta en los resultados empresariales, diversas instituciones académicas y económicas han realizado aportaciones para la medición de la misma (Martínez & Olmedo, 2009). En esta investigación nos centraremos en exponer algunos modelos y variables para la medición de la reputación interna, dado que la dimensión interna –como se ha revisado- cumple un rol significativo en la configuración de ésta. Sin embargo, previamente mencionaremos a algunas instituciones que han creado instrumentos y realizan diversas publicaciones sobre el ranking de la reputación de las empresas.

Desde hace más de dos décadas, la revista Fortune empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre “Las compañías más admiradas del mundo”. Recientemente, en la última década, otras instituciones de prestigio han creado instrumentos de medida sobre este concepto, entre las que destacan Financial Times, con “Las compañías más respetadas del mundo”; el Instituto de Reputación (New York University), junto con su filial en España, el Foro de Reputación Corporativa; y el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR). (Martínez & Olmedo, 2009: 29)

Tomando en cuenta las variables del ranking de mercado, Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Daza-Izquierdo (2014), indican que si nos enfocamos en medir solo la reputación interna se debe considerar las siguientes variables: 1) Calidad laboral, 2) Valores éticos y

profesionales e 3) Identificación con el proyecto empresarial. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

Variables consideradas para la elaboración del ranking mercado

Resultados económicos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios contables • Rentabilidad • Calidad de la información económica
Calidad de la oferta comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de producto • Valores de marca • Servicio y atención al cliente
Reputación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad laboral • Valores éticos y profesionales • Identificación con el proyecto empresarial
Ética y Responsabilidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento corporativo ético • Compromiso con la comunidad • Responsabilidad social y medioambiental
Dimensión Internacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Número de países en los que opera • Cifra de negocio en el extranjero • Alianzas estratégicas internacionales
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en I+D • Nuevos productos y servicios • Nuevos canales

Fuente: Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Daza-Izquierdo (2014, p. 8) del Monitor Español de Reputación Corporativa.

Por otro lado, Martínez & Olmedo (2009), manifiestan que en un estudio realizado por De Quevedo (2003), la medición de la reputación de las entidades financieras españolas se realiza mediante cuatro dimensiones: estrategia y gestión, clientes, empleados, y sociedad. En relación a la reputación que tienen los empleados –que es el foco de esta investigación– toma en cuenta los siguientes aspectos para su medición: 1) capacidad de atraer personal con talento, 2) capacidad de desarrollar y mantener al personal con talento, y 3) transparencia informativa con los empleados.

En estas dos propuestas apreciamos la valoración que se le da a las condiciones trabajo, calidad laboral y gestión del talento que labora en las empresas, cuando se trata de medir la reputación interna.

Asimismo, y en base a consideraciones extraídas de la literatura de Fombrun y Shanley (1990) y Cravens, Goad & Ramamoorti (2003), Martínez & Olmedo, 2009 explican que para medir la reputación de la empresa, haciendo énfasis en la reputación interna de la empresa (RIE), se consideran las siguientes dimensiones y aspectos:

Se han utilizado 48 ítems para medir las dimensiones representativas de la localización (1 ítem), la capacidad directiva (8 ítems), la calidad de gestión (5 ítems), la estrategia empresarial (6 ítems), la estructura organizativa (5 ítems), la cultura organizativa (7 ítems), los conocimientos y habilidades de los empleados (8 ítems), la posición financiera (4 ítems) y la responsabilidad social (4 ítems). La mayoría de las medidas han sido extraídas de la literatura y, especialmente, de Fombrun y Shanley (1990) y Cravens et al. (p. 139)

A continuación veamos una tabla donde especificamos los componentes de cada dimensión:

Cuadro 6

Componentes para la medición de la RIE

FACTOR	COMPONENTE
Localización	Entorno físico
Capacidad directiva	Reputación personal directivo
	Nivel de competencia
	Comunicación de los objetivos y actuación global de la empresa
	Compensación y evaluación relacionada con los objetivos estratégicos y congruencia de metas
	Receptividad ante sugerencias e informaciones de los subordinados
	Capacidad de control
	Actitud proactiva y reactiva frente a sugerencias y dificultades de los empleados

	Motivación a los empleados
Calidad de Gestión	Campaña de comunicación institucional
	Empresa bien gestionada
	Establecimiento de misión y visión de la organización motivadoras de esfuerzo
	Sistema de control de gestión que garantiza consistencia
	Reconocimiento de los errores, cara a clientes internos y/o externos
Estrategia Empresarial	Determinación de estrategia, objetivos y planes de la empresa
	Política de diferenciación: publicidad
	Política de diversificación
	Integración de la estrategia en las unidades de negocio
	Prioridades estratégicas relativas a la reputación
Posición Financiera	Visibilidad de la compañía en los medios
	Solvencia financiera frente a inversores y acreedores
	Incremento del valor de mercado
	ROA / ROIC
	Capacidad financiera para alcanzar los objetivos
	Valor de la empresa en libros
	Ventas totales
Responsabilidad Social	Indicador de Activos Intangibles
	Respeto al medioambiente
	Desarrollo productos no contaminante
	Igualdad de oportunidades de empleo
	Colocación de mujeres y otros colectivos minoritarios en los consejos
	Causas caritativas
Calidad del Producto o Servicio	Creación de fundaciones
	Adecuada relación calidad-precio de los productos y/o servicios
	Valoración positiva de nuestros productos y acciones por parte de clientes
	Ajustarse a necesidades de los clientes
	Retención de clientes: fidelización
	Reclamaciones de clientes
Salud y seguridad del producto	

Fuente: Elaboración propia basado en Martínez y Olmedo (2009, p.135)

Otro autor que plantea variables para medir la reputación interna es Villafañe (2005), como ya lo señalamos anteriormente. Este autor expone un modelo de gestión de la reputación interna, que denomina MORI; el cual se construye a partir de seis variables canónicas:

- a) Relación con los mandos medios inmediatos
- b) Calidad laboral y condiciones de trabajo

- c) Reputación de la alta dirección
- d) Valores éticos y profesionales
- e) Imagen exterior de la empresa
- f) Identificación con proyecto empresarial

Dicho modelo establece cuatro etapas, además de una etapa final, donde se establecerían las acciones de mejora de la reputación interna (Villafañe, 2005): Las fases son:

- a) Análisis de gabinete
- b) Identificación de las variables de reputación interna
- c) Evaluación de la reputación interna
- d) Correlación entre cultura y proyecto

Cabe destacar que el autor refiere que si bien se plantea éstas 6 dimensiones, la validación de las mismas, dependerá de la particularidad de cada empresa.

Cuadro 7

Dimensiones para análisis de la reputación interna

1. Relación con los mandos inmediatos	1.1 Que muestren coherencia entre lo que dicen y hacen, que sean íntegros. 1.2 Que transmitan confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo. 1.3 Que se encarguen de mantener motivado a su equipo. 1.4 Que tengan siempre un comportamiento ético: cumplen con la ley, no ocultan información, son honrados.
2. Calidad laboral y condiciones de trabajo.	2.1 Que se reconozcan los logros y esfuerzos. 2.2 Que sea posible el desarrollo y la promoción profesional. 2.3 Que la retribución sea coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. 2.4 Que los empleados se sientan comprometidos con el proyecto empresarial. 2.5 Flexibilidad horario que permita compaginar la vida laboral y familiar. 2.6 Que se planteen objetivos que no sean inalcanzables.
3. Reputación de la alta dirección de la compañía.	3.1 Directivos con visión de futuro e innovadores. 3.2 Que identifiquen y aprovechen oportunidades de negocios antes que la competencia. 3.3 Que transmitan una imagen adecuada de la empresa al exterior.

4. Valores éticos y profesionales.	4.1 Honradez con los clientes. 4.2 Transparencia: transmisión de información veraz y suficiente sobre la gestión y actividad de la empresa. 4.3 Eficacia, seriedad y calidad de la gestión. 4.4 Respeto al medio ambiente. 4.5 Compromiso con la sociedad: contribución al desarrollo económico y social.
5. Imagen exterior de la empresa.	5.1 Que tenga una oferta de productos y servicios de calidad, bien valorada por los clientes. 5.2 Rentabilidad creciente controlando los riesgos del negocio. 5.3 Que ofrezca una buena relación calidad-precio. 5.4 Empresa innovadora, que marque tendencias.
6. Identificación con el proyecto empresarial.	6.1 Comunicación con el proyecto a todos los empleados. 6.2 Prioridad del proyecto a los valores y las personas. 6.3 Asignación de medios y medidas para lograr los objetivos del proyecto.

Las últimas dimensiones presentadas son las que se utilizará para la medición de la reputación interna en el estudio de caso de esta investigación.

2.3 Comunicación

Luego de entender cómo se concibe una organización, cómo se vincula ésta a la cultura organizacional, y dar un atisbo de su relación con la comunicación interna, se pasará a desarrollar su marco teórico. El punto de partida será las tradiciones teóricas de la comunicación, entendiendo que comunicación es un proceso que involucra a actores y en donde se manifiesta un saber hacia otro; tomando en cuenta los medios, el código, el contexto y la respuesta del interlocutor.

2.3.1 Tradiciones Teóricas de la Comunicación

Si bien para Craig (1999), existen siete tradiciones teóricas de la comunicación (citado Algarra, 2009), la retórica, semiótica, fenomenológica, cibernética, sociopsicológica, sociocultural y crítica; este estudio considera la tradición sociopsicológica del estudio de la

comunicación. En ella, la comunicación se conceptualiza como un “proceso de expresión, interacción e influencia” (Algarra, 2009).

Durante este proceso, “el comportamiento de los humanos, o de otros organismos complejos, expresa mecanismos, estados y rasgos psicológicos y, a través de la interacción con las expresiones similares de otros individuos, produce una gama de efectos cognitivos, emocionales y de comportamiento” (p.143). Y dado que se estudiará la percepción de los trabajadores este enfoque ayudará a comprender el problema de investigación.

Cuadro 1

Conceptualización de la comunicación en las siete tradiciones teóricas

	Comunicación	Problemas de comunicación
Retórica	El arte práctico del discurso.	Exigencia social que requiere deliberación y juicios colectivos.
Semiótica	Mediación intersubjetiva por signos.	Mala comprensión o brecha entre punto de vista subjetivos.
Fenomenológica	Experiencia del otro diálogo.	Ausencia de, o fallo para mantener, auténtica relación humana.
Cibernética	Procesamiento de la información.	Ruido; sobrecarga; infracarga: disfunción o fallo en un sistema.
Sociopsicológica	Expresión, interacción e influencia.	Situación que requiere manipulación de las causas del comportamiento para alcanzar resultados específicos.
Sociocultural	Re (producción del orden social).	Conflicto; alineación; mala alineación; fallo de coordinación.
Crítica	Reflexión discursiva.	Ideología hegemónica; situación de habla sistemáticamente distorsionada.

Elaboración de Algarra (2009, p.165), a partir de Craig (1999).

Ahora bien, otra tradición teórica a tomar en cuenta es la sociológica. Algarra (2009), asegura que los procesos de comunicación son diversos y, cuando en el proceso se considera a mucho implicados, será necesario el uso de las tecnologías de la comunicación de masas. De esta manera, la comunicación siempre debería considerar “las características sociológicas del entorno y los grupos en los que tiene lugar el proceso así como con las predisposiciones psicológicas de los que participan en él...que podrán ser a su vez

modificadas por los efectos de la misma interacción social, esté o no mediada por la tecnología” (Algarra, 2009).

Si entendemos así la comunicación, la “tradición sociopsicológica explica las causas y efectos de los comportamientos individuales y sociales y cultiva los modos de utilizar el control de esos efectos” (Craig, 1999). Ya Donsbach (2006), indicaba que “la modificación de comportamientos y conocimientos y la medición de esos cambios es uno de los objetivos fundamentales de la comunicación y de su investigación en esta tradición” (citado en Algarra, 2009).

Luego de explicar las tradiciones teóricas que tomará en cuenta la investigación, nos centraremos en la comunicación organizacional.

2.3.2 Comunicación organizacional

Entre los autores más representativos que han intentado argumentar la existencia de la comunicación organizacional desde una visión sistémica, están Jamen E. Grunig, quien concibe a la como “una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con su entorno social” (Grunig y Hunt, 1948, citado en Sotelo, 2004: 48).

De este modo, la existencia de las organizaciones en la sociedad, impacta en ella y la modifica positiva o negativamente, y aquellos desequilibrios que esta pueda ocasionar, deben enmendarse a través de la comunicación. Estos cambios o desequilibrios son revelados por el público u organizaciones en las que impacta el accionar organizacional y se pronuncian para exigir una mejora en la relación o cambio importante. (Grunig, citado en Sotelo, 2004).

En ese sentido, “para satisfacer sus demandas, las organizaciones deben poner en marcha programas de relaciones públicas” (Sotelo, 2004, pág. 48), en donde la comunicación juega un rol trascendental.

Por su parte Goldhaber (1979), establece que la comunicación organizacional es un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente (citado en Almenara 2005); coincidiendo con Gruning, en la relación ineludible que poseen las organizaciones con la sociedad. A partir de ello, Almenara (2005) entiende que la comunicación organizacional es un “entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”.

Por su parte, Rodríguez (1999), indica que la comunicación organizacional cuenta con tres perspectivas. La primera, concibe a la comunicación como un fenómeno natural en las organizaciones, independientemente de su tipología o magnitud. Afirma que la comunicación ha sido indispensable para el desarrollo de la civilización y de la sociedad, y define a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.30).

El segundo enfoque de este autor muestra a la comunicación como una disciplina que tiene como objeto de investigación la forma “en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”. (p.30).

Una tercera perspectiva según Rodríguez (1999), señala que la comunicación organizacional se define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y

conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p.31).

Como se observa, es la comunicación organizacional aquella que se vincula con todos los públicos, tanto internos como externos. En este contexto, esta investigación se centrará en la comunicación organizacional pero enfocada en los públicos internos, es decir en la comunicación interna; pero antes de ingresar a este acápite, trataremos la aproximación teórica de la comunicación organizacional.

2.3.3 Aproximación teórica a la comunicación organizacional

En líneas anteriores, se ha hecho referencia a una visión sistémica de la comunicación, en ese sentido, podemos hacer referencia a la Teoría de los Sistemas de Talcott Parsons, para abordarla. Figueroa (2013), plantea cuatro vectores para explicar esta teoría:

a) la estabilidad: toda sociedad es un sistema relativamente constante y estable de elementos; b) el equilibrio: toda sociedad es un sistema equilibrado de elementos; c) del funcionalismo: cada elemento dentro de la sociedad contribuye al funcionamiento de la misma, y d) del consenso: cada sociedad se mantiene gracias al consensos de todos sus miembros acerca de determinados valores que son comunes entre sí. (p.65)

Esta aproximación holística, nos habla de un equilibrio social. Extrapolando esta visión a una organización, ésta es un sistema que está interrelacionado entre sí, y en la que cada elemento contribuye a su funcionamiento. Por ejemplo, son los trabajadores, quienes forman parte de la organización y aportan a su funcionamiento y sostenibilidad. Es la comunicación organizacional, el conjunto de actividades que facilitan el flujo de mensajes que se

comparten entre los miembros de la organización. Y, son los valores que comparten, los que mantienen generan un consenso; un aspecto que se vincula con el factor cultural que vimos páginas anteriores.

Por otro lado, se ha visto que la comunicación organizacional implica la comunicación externa y la comunicación interna. Esta investigación se orienta a la segunda: la comunicación interna.

2.3.4 Comunicación interna

La comunicación interna es “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y dentro de los miembros de las mismas”, según Kreps (1995: 24).

Sin embargo, Fernández Collado (1997), entiende a la comunicación interna no como un conjunto de mensajes sino como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros”, especificando que debe realizarse “a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales” (p.32).

Por su parte, Marchiori (2008), complementa la definición de comunicación interna asegurando que ésta “posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas”. Es decir, que se da a conocer a través del comportamiento de los trabajadores.

Esta autora también asegura que es “un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales”. En consecuencia, “promueve la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización” (p. 213-214).

De otro lado, Del Pozo (2004), hace hincapié en que la comunicación interna en el ámbito empresarial, se inicia con la recepción del mensaje; de este modo afirma que la comunicación interna “no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de colaboradores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores” (p. 259).

De esta manera, Del Pozo, coincide con Marchiori y Kreps, que destacan la importancia de la interacción en este proceso, al afirmar que “la ida y vuelta de la comunicación (*feed back*) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación”. No obstante, agrega que esto sucederá “siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial” (p. 259).

En esta última definición, no solo hablamos de mensajes o información compartida, sino que la información debe ser transmitida sin ruidos, es decir debe ser clara y debe ser entendida por la audiencia, enfocándonos en el público interno. Solo la retroalimentación puede definir la existencia y establecimiento de la comunicación entre la empresa y sus trabajadores.

Asimismo, La Porte (2001), asegura que la comunicación interna favorece las relaciones y ayuda a la generación de confianza en la coordinación de tareas con la finalidad de entregar un trabajo de calidad a la organización. El autor la conceptualiza como el:

...tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión (p. 43).

2.3.5 Elementos de la Comunicación interna

Para que se pueda desarrollar el intercambio de mensajes al interior de las organizaciones, necesitamos de estrategias y acciones que permitan la implementación de un modelo de comunicación interna, en el cual, para Muriel y Rota (1980) es indispensable considerar la gestión de los siguientes elementos:

- a) Redes internas de comunicación
- b) Medios o canales de comunicación
- c) Relación entre los receptores
- d) Propósito de la comunicación
- e) Lenguaje de la comunicación interna

Consideraremos estas variables en la elaboración de los instrumentos de medición de la comunicación interna de la presente investigación.

2.3.5.1 Redes de comunicación interna

Las redes de comunicación interna son aquellas rutas que siguen los mensajes y los espacios por donde pasan esos mensajes, es decir los departamentos, áreas, personas, etc. Estas redes pueden ser formales o informales. Las primeras se reflejan en el organigrama institucional, y “pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién

inicia la interacción y quien responde” (Muriel y Rota, 1980:293). Las segundas se desarrollan cuando los mensajes fluyen sin respetar los organigramas institucionales o las líneas jerárquicas o funcionales, por el contrario, el flujo de mensajes está en función de afinidades. Este tipo de mensajes informales tienen un origen espontáneo, no están estructurados y tampoco cuentan con una planificación (Muriel y Rota, 1980).

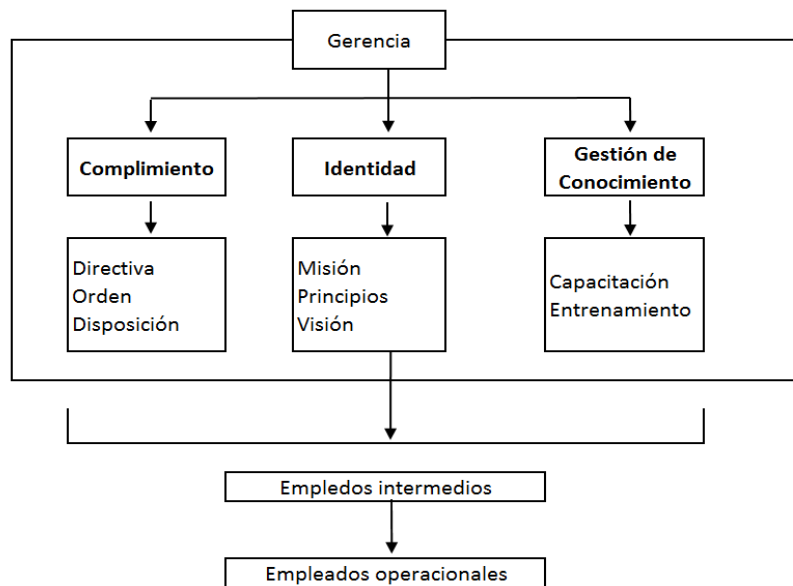
López (2007) profundiza en las redes de comunicación formales, y explica en qué consiste cada una de ellas.

La comunicación descendente, según este autor “se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden”; no solo con sentido imperativo, sino con la finalidad de organizar (p.50).

Asimismo, la comunicación descendente está presente en cada nivel de la estructura organizacional, en el marco que “una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas” (p.51).

Figura 1

Comunicación descendente

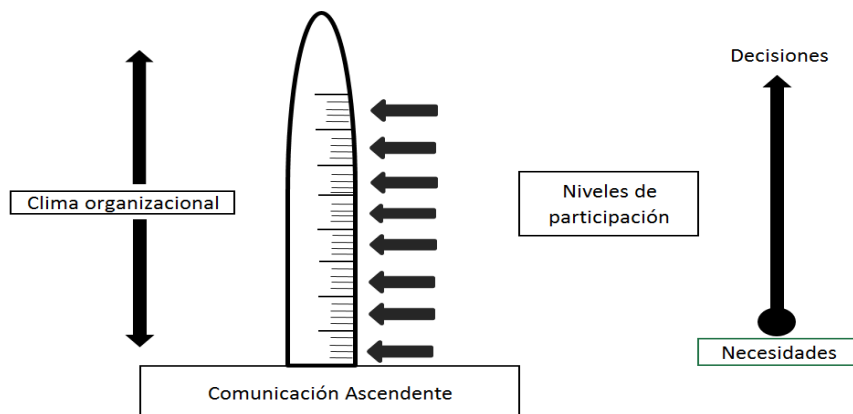


Fuente: Daniel López en Comunicación Empresarial (2007, p.50)

En relación a la comunicación ascendente, se señala que esta “regula el clima organizacional de la organización”. En la próxima tabla se presenta como “los niveles de la participación pueden utilizarse como indicadores de mejoría de las comunicaciones internas” (López, 2007: 51).

Figura 2

Termómetro de comunicación ascendente



Fuente: Daniel López en Comunicación Empresarial (2007, p. 51)

Asimismo, López (2007), asegura que:

La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización. (p.51)

Se advierte que la escasa presencia de la comunicación ascendente dentro de la organización puede convertirse en una oportunidad para el comunicador, puesto que le permitirá ampliar o generar “los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados de satisfacción de los públicos de la organización” (López, 2007: 52).

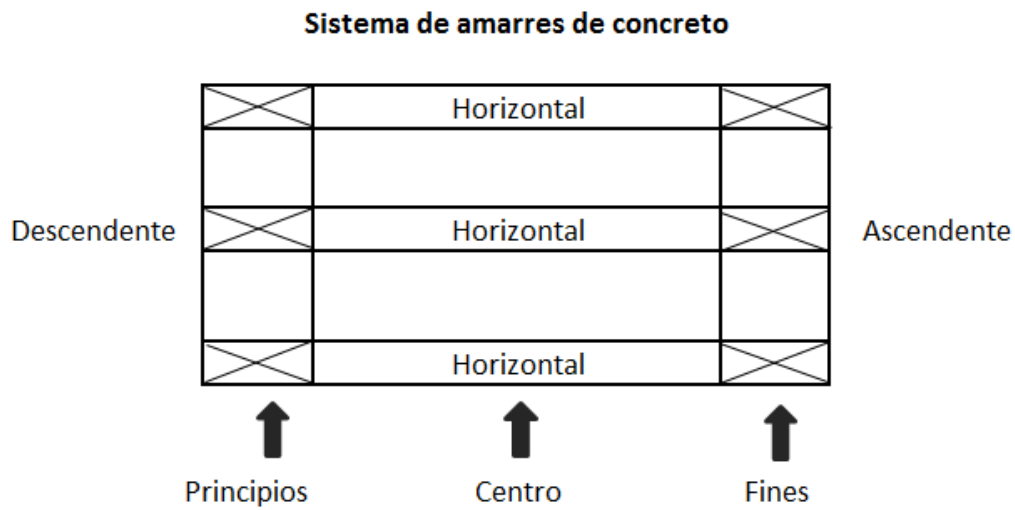
Sin embargo, el autor indica que “la participación de los empleados en las decisiones de la organización se ha visto como una amenaza a los intereses de la gerencia y los accionistas”.

Pero afirma que debería dársele el impulso necesario que “permita y estimule la convivencia significativa de las personas, donde la realización personal sea el fin de la propia organización”. (p. 52)

Finalmente, en cuanto a la comunicación horizontal, López (2007) comenta que “está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones”. Es esta dinámica “donde se vive la atmósfera organizacional”. La comunicación horizontal es de particular relevancia, dado que una estructura de comunicación descendente o ascendente no es suficiente; lo que se necesita es “una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual”. (López, 2007: 52)

Figura 3

Función de la comunicación horizontal



Fuente: Daniel López en Comunicación Empresarial (2007, p.53)

En el gráfico anterior vemos como la comunicación horizontal se “comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas” (p.53). Por ello, el papel de esta comunicación es fundamental ya que “sus acciones interrelacionan a las comunicaciones que vienen de la gerencia y aquellas que tienen origen en los mandos menores. Además, es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos”. (p.53)

2.3.5.2 Canales de comunicación interna

Los medios o canales de comunicación se definen como el “método de difusión que se emplea para enviar el mensaje” y se clasifican en canales mediatizados y canales directos. (Muriel y Rota, 1980:298). Los canales mediatizados necesitan de algún tipo de soporte o tecnología para producir los mensajes y, el contacto entre la fuente y el receptor o se da mediante algún vehículo físico externo, como la radio, televisión, teléfono, entre otros. En

relación a los canales directos, éstos están en función a la “capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara”, como hablar, escuchar, etc. (Muriel y Rota, 1980:298).

Siendo los medios o canales aquellos que transportan la información al interior de la organización; Pizzolante (2006), menciona tenemos: folletos, manuales, circulares, carteleras de noticias, prospectos, publicaciones, publicidad institucional y el uso de la red electrónica.

Ramos (2003), coincide con Pizzolante afirmando que parte de los medios internos de una organización son los boletines y/o periódicos; tableros y/o pizarrones, palabra oral, escrita o simbolizada, reportes escritos, cartas, películas, carteles, buzones, televisión (circuito cerrado), etc.

2.3.5.3 Relaciones entre los Receptores de la Comunicación

Hace referencia “a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas personas que constituyen el público de un mensaje y la frecuencia y la forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación” (Muriel y Rota, 1980:298). La existencia de estas relaciones dan cuenta que los receptores son seres integrados y organizados y que se influyen entre sí (Muriel y Rota, 1980).

Según Muriel y Rota (1980), los mensajes que se producen en las instituciones se clasifican en: mensajes diádicos y colectivos. Los mensajes diádicos son aquellos que se dan entre dos personas: un emisor y un receptor. Por ejemplo: el entre el jefe y el subordinado. De otro lado, los mensajes colectivos se dividen en: mensajes dirigidos a grupos y mensajes dirigidos a toda la institución. Los primeros se desarrollan a través de la interacción de más de dos personas; y es la cohesión y relaciones de ese determinado grupo las que afectan la percepción del mensaje. En relación a los mensajes a nivel institucional, son aquellos que

involucran a todos los miembros de la institución en su totalidad. Los temas que se difunden son de importancia para todos y no suele existir oportunidad de una respuesta directa.

2.3.5.4 Propósito de la Comunicación interna

El propósito hace referencia al motivo por el cual se elabora, envía y recibe un determinado mensaje, que hace parte fundamental dentro del flujo de la comunicación en una organización. Dentro de ella se consideran tres propósitos básicos: producción, mantenimiento e innovación (Muriel y Rota, 1980).

Los mensajes de producción son aquellos que buscan motivar la ejecución de un trabajo e indicar a los trabajadores cómo deben hacerlo; éstos se vinculan a los productos o servicios que brinda dicha organización. Por su parte, los mensajes de mantenimiento contribuyen a la conservación de la empresa, dado que fomentan la integración entre sus miembros. Se dan mensajes de coordinación no directamente vinculados a los productos y servicios, además se entregan mensajes de reconocimiento del trabajo realizado por los trabajadores. Finalmente, los mensajes de innovación son aquellos que plantean nuevas formas de realizar diversas acciones empresariales, promoviendo la innovación y la aceptación del cambio. (Muriel y Rota, 1980).

2.3.5.5 Lenguaje de la Comunicación interna

El lenguaje “se refiere al código que se emplea para comunicarse”. Ese código o grupo de signos transmiten mensajes, los cuales generan un significado en quienes lo reciben, es decir los receptores. Estos mensajes pueden ser verbales y no verbales (Muriel y Rota, 1980: 303). Los mensajes verbales pueden ser orales o escritos, mientras que los mensajes no verbales pueden clasificarse según la fuente de origen: las personas y los lugares o ambientes (espacio o manejo de arquitectura, mobiliario, etc.). En las personas se expresa a través de

los gestos del rostro, los movimientos del cuerpo y posturas, etc., y mediante la expresión de la voz.

2.3.6 Medición de la comunicación interna

Considerando que la comunicación interna debe formar parte del plan estratégico de una organización,) esta debe medirse periódicamente y forma planificada. Esto permitirá evaluar “no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino...evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global”. Dichas mediciones, de enfoque cuantitativo y cualitativo deberían estar incluidas en el Plan de Comunicación Interna “a través de auditorías iniciales y finales y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios”. (Cuervo, 2008: 68).

Casasnovas (2002) CEO de Incide, consultora de comunicación interna estratégica, considera que en el mundo de la comunicación se suele aplicar mediciones más específicas vinculadas al estado de la organización en un momento y contexto determinado (citado en Cuervo, 2008).

En ese sentido, los resultados de estas mediciones reflejarán datos relacionadas a la problemática o proyecto específico. De manera tal que se permita aclarar y profundizar “en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como: remuneraciones, beneficios o compensaciones (que suelen estar presentes en Encuestas de Clima)” (citado en Cuervo, 2008).

Dichas mediciones pueden tener un enfoque cualitativo o cuantitativo. En el caso de las mediciones cualitativas se emplean comúnmente para establecer un diagnóstico inicial cuando se desarrolla un nuevo proyecto de comunicaciones; las mediciones cuantitativas, se suelen usar más cuando queremos verificar el avance de la estrategia o para obtener una retroalimentación final del impacto de la acción (Cuervo, 2008).

2.4 Síntesis de investigaciones vinculadas a Reputación y Comunicación Interna

En el marco de la investigación se han encontrado diversos aportes vinculados al objeto de estudio. A continuación se comentará las principales investigaciones que favorecen el entendimiento de esta tesis.

Alvarez-Nobell & Lesta (2011) muestran la importancia de medir y contar con las herramientas adecuadas para la medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, proponiendo establecer un método para vincular los objetivos específicos de la gestión de la comunicación interna con los objetivos generales de una organización. El resultado de su análisis es una matriz de relacionamiento que suministra nuevas representaciones para entender el aporte de la comunicación a una organización.

Los autores postulan que es la comunicación “la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte” (Alvarez-Nobell & Lesta, 2011), por tanto, todos sus aportes deben ser medidos, lo que implicará necesariamente un enfoque sistémico de la gestión de la comunicación organizacional. Esto se traduce en la práctica concreta, en la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación.

Por su parte, Men (2014) en su texto *Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication*, enfoca el proceso de gestión de la reputación interna indagando sobre el “impacto del liderazgo auténtico y transparente de comunicación organizacional en la evaluación de sus empleados”. Sus resultados exponen que “el auténtico liderazgo organizativo y transparente de comunicación organizacional es un eficaz controlador para una positiva reputación ante sus propios colaboradores” (p.254).

La autora señala que:

una buena reputación puede atraer clientes a sus productos, inversores a sus nuevas inversiones, y periodistas con buena cobertura mediática. Internamente, una buena reputación corporativa ayuda a atraer y fidelizar a empleados cultos, involucrarlos en debates, cooperación y participación ciudadana, generando una mejor productividad laboral” (Fombrun y Van Riel, 2004; Jeffries-Fox Associates, 2000).

Señala además que, la buena reputación ante los empleados fortifica su identificación con los objetivos de la empresa, la cultura, la misión y la visión. Además de convertirse en un estímulo que genera “la lealtad, motivación y compromiso de los empleados, lo que a su vez genera un mejor rendimiento laboral, lo que contribuye a la eficiencia de la organización” (Fombrun and van Riel, 2004 citados en Men, 2014, p 256).

En definitiva, esta investigación demostró que cuando las organizaciones comparten información valiosa con los colaboradores, los motiva a participar y a compartir información oportuna; de esta forma los hace responsables y abiertos a su escrutinio, por lo que están más propensos a desarrollar reputación favorable ante ellos, quienes generan una *sensación de pertenencia*.

Otro interesante estudio vinculado a los recursos humanos y a la reputación interna, es el expuesto por Jones (1996), titulado *Human Resources, Scientists, and Internal Reputation: The Role of Climate and Job Satisfaction*.

El trabajo identifica los componentes que determinan la reputación de recursos humanos en firmas involucradas en R&D (Research and Development). En este contexto, la reputación se refiere a la medida en la cual los trabajadores consideran a la organización como un buen lugar para laborar. El estudio se basó en una muestra de 402 encuestados, extraída de diez organizaciones basadas en las ciencias.

El estudio apuntó a investigar la percepción de los empleados respecto de sus empresas y los lineamientos para implantar la naturaleza de un recurso humano de reputación. Luego de la investigación se confirmó la hipótesis de que el clima de innovación y satisfacción en el trabajo son los principales factores determinantes de la reputación.

De otro lado, en el estudio *Importance and Role of Internal Communication in Organizations*, Stevanovic & Gmitrovic (2015), se plantea que es necesario entender la importancia y necesidad de una buena comunicación empresarial, tomando en cuenta que la efectiva comunicación entre organización y clientes, permitirá que las empresas logren una mejor posición en el mercado. En ese marco, los principales representantes de una organización son los empleados, por tanto, debe reforzarse la preocupación por una mirada al interior de la organización y determinar cómo se viene manejando la comunicación interna.

Stevanovic & Gmitrovic (2015) entienden que la comunicación interna de la empresa es la comunicación entre las personas que trabajan en una organización o entre las áreas de esta, o también, entre la gerencia y los empleados. La comunicación interna involucra todas

las actividades de información y comunicación entre los integrantes de una organización. Por tanto, la comunicación empresarial interna se produce como “un mediador entre el liderazgo de la organización y los empleados, en la conquista de los objetivos empresariales, así como un instrumento que permite a los empleados satisfacer sus necesidades sociales y psicológicas”. Esta forma de comunicación empresarial debe implicar todos los niveles de la organización, porque sin ella su funcionamiento no sería posible.

Finalmente, otro importante aporte a esta investigación es el estudio titulado *Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas por HR?* elaborado por Martin (2009).

Este texto explica que el campo de la gestión de la reputación ha sido dominado por el marketing, aunque existe un emergente consenso de que la reputación corporativa y el buen gobierno son construidos desde adentro. Es así que se plantea que se le debe dar énfasis a la gestión de los recursos humanos, y a la puesta en marcha de sus mejores prácticas.

La reputación corporativa es el corazón del éxito empresarial. Por esta razón, el debate entre la mejor práctica y la mejor solución impregna el actual concepto de "employer branding" (Martin, 2009) es decir, la marca de la empresa como empleador, como un derivado de las comunicaciones corporativas y de la aplicación de ideas de marketing para clientes internos.

En este sentido, los estudios presentados exponen la necesidad de profundizar en el estudio de la relación entre la comunicación interna y la reputación interna, en beneficio de la sostenibilidad de las organizaciones.

III. REPUTACIÓN INTERNA DE LA AZUCARERA

Seguidamente se presentan los resultados de la investigación realizada que muestran cuáles son las percepciones que tienen los colaboradores sobre la reputación al interior de la empresa. Como se señaló en la introducción, no se mencionará el nombre de la empresa debido a un compromiso de confidencialidad.

3.1 Empresa Azucarera

La empresa azucarera que se estudiará fue un fundo que, en el transcurso del siglo XIX, se convirtió en hacienda; y posteriormente fue adquirida por una empresa transnacional. Durante el Gobierno Militar del General Juan Velasco Alvarado, el complejo industrial se convirtió en una cooperativa agraria azucarera y fue cedida en propiedad a sus trabajadores.

Esto sucedió en el proceso económico y social llamado Reforma Agraria, que significó "la medida más radical e importante del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada (1968 - 1979), que con motivo del día del indio, el 24 de junio de 1969, decretó la inmediata ocupación de las haciendas azucareras de la costa norte" (Palacios, 2015).

Así, la propiedad de las tierras fue colectivizada y entregada a los campesinos, quienes se organizaron en Cooperativas Agrarias de Producción Social (CAPS) y más tarde en Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS).

Sin embargo, el experimento social del Gobierno Revolucionario pronto mostró sus pobres resultados. En palabras de Matos Mar (1986) "luego de la destitución de Velasco, en 1975, comenzó un movimiento oficial que apuntaba al desmantelamiento de las reformas aplicadas. La llegada de Acción Popular al gobierno, en 1980, aceleró todavía más el camino de regreso"(p. 39).

En este nuevo escenario, la crisis económica heredada del gobierno anterior, ya se dejaba sentir en los años 80. "Un agro sin haciendas, ni grandes propietarios", sumado a los estragos del Fenómeno El Niño de 1982-1983, y de años posteriores, empobrecieron más al

campesinado, quien vio la necesidad de vender el único activo que les daba la condición de propietarios: sus tierras heredadas de la Reforma Agraria (Matos Mar, 1986, p.40).

Luego de 20 años de cooperativismo, a principios de los años 90, se dieron normas para reflotar las empresas azucareras que estaban quebradas, y se convirtieron en sociedades anónimas. Ya en el siglo XX, una organización privada adquiere la azucarera estudiada e introduce un nuevo estilo gerencial. (Mayor detalle: [Anexo 8](#)).

En la actualidad, esta empresa se dedica principalmente a la producción de azúcar de caña y otros negocios vinculados como: alcohol, energía y subproductos. Busca mantener una posición de liderazgo dentro de la agroindustria nacional, así como liderar una política de responsabilidad social.

3.2 Estudios previos sobre reputación en la compañía

Si bien esta organización nunca ha realizado algún tipo de diagnóstico o auditoría de reputación interna, se ha encontrado resultados de una investigación anterior (2012) en torno a la reputación externa.

Es bueno considerar el ámbito externo de la compañía, dado que los colaboradores de la organización son también parte de su audiencia externa; tal como lo señala AIP (2015), 755 de los trabajadores viven en el distrito donde se ubica la compañía, 59 viven en el distrito B y 344, en el distrito aledaño A.

En este marco y, en base a los resultados de la encuesta de reputación e imagen, aplicada en setiembre del 2012 (Informe, B), por el departamento de comunicación de la compañía a 205 pobladores, el 14% de los encuestados consideró que la compañía contaba con una reputación favorable.

Si hablamos del grado de transparencia que la organización proyecta, solo 14% afirmó que este atributo caracteriza a la empresa.

Estos resultados y las apreciaciones que posteriormente comentaremos muestran una coherencia aparente en términos de percepción de la empresa.

En contraposición a éstos resultados, la azucarera ofrece un impacto económico muy amplio en su zona de influencia que alcanza aproximadamente los 15 millones de dólares anuales, que implica pago de impuestos y todo el movimiento económico directo e indirecto en la zona.

Sin embargo, la industria en general también ha experimentado cierta pérdida de dinamismo debido a la caída de precios del azúcar, y el monopolio de un grupo económico sobre este producto.

Todos estos factores confluyen en la definición de una percepción, aparentemente negativa respecto de la gestión de la organización actual; que estaría siendo orientada a la optimización técnica en desmedro de sus stakeholders internos.

3.3 Reputación interna y cultura organizacional en la azucarera 2016

3.3.1 Reputación interna en el personal administrativo (grupo focal 1)

Los resultados se han organizado de acuerdo a cada una de las dimensiones que componen la reputación interna. El primer grupo focal contó con la participación de 8 colaboradores de las siguientes gerencias: Personal, Administración, Proyectos, Fábrica, Contabilidad, Central y Logística.

Hay que tomar en cuenta que la mayoría de los trabajadores participantes laboran en planta, tienen un espacio físico de trabajo determinado y, por lo general, cuenta con una computadora para el desarrollo de sus actividades. También cuentan con actividades vinculadas a la fábrica y al campo.

1. Relación con los mandos inmediatos

Coherencia entre lo que se dice y se hace

No se percibe una permanente coherencia en el cumplimiento de las normas o indicaciones establecidas por la empresa o por las jefaturas. Esta situación se ve reflejada en las acciones o decisiones de los jefes.

Confianza y seguridad con jefes

Los empleados perciben que sus compañeros de trabajo no confían en sus supervisores, por ello, los trabajadores acuden al jefe cuando no quieren hacer un trabajo, cuando quieren pedir permiso, etc. En muchas ocasiones el jefe acepta realizar los cambios solicitados por los trabajadores, sin coordinar con el supervisor ni con la programación de actividades que este último ha realizado. Los supervisores carecen de liderazgo y empoderamiento. Algunos supervisores no expresan lo que sucede al jefe.

“...El cargo de supervisor no tiene ninguna, o sea, aparte de, solamente tendrá responsabilidad, porque no tiene ni voz...”.

M.

Muchos de los trabajadores tienen la confianza de expresar sus quejas y observaciones a sus jefes, pero no tienen la seguridad de que esta información se comunique a las gerencias. Falta retroalimentación de parte de las jefaturas.

De otro lado, los trabajadores sienten que los jefes no les proporcionan la confianza necesaria para expresar sus ideas, inconvenientes, etc. Y, por tanto, se quedan callados. Para ellos, la confianza es la base para lograr una comunicación eficiente entre ellos y sus jefes.

Asimismo, no todos los colaboradores sienten la confianza de comunicarse con los gerentes, dado que sienten que es inalcanzable conversar con ellos. Ellos señalan que los

gerentes pueden decir que tienen las puertas abiertas, sin embargo, existen señales que demuestran que no hay cercanía entre ellos y los trabajadores.

“ellos muchas veces ven como algo inalcanzable poder conversar con un gerente, quizás si esto... si lo escucha un gerente, ellos van a decir no, pero yo no soy un Dios, ellos pueden acercarse a mí, pero ellos no lo sienten así...”.

L.

Apoyo del jefe a los miembros del equipo

Existe falta de planificación. Los trabajadores indican que las jefaturas aceptan los encargos de las gerencias, sin considerar las labores y los tiempos designados a esas labores del equipo de trabajo. Ellos consideran que deben ser involucrados en la planificación de las actividades diarias y semanales.

Asimismo, esta falta de comunicación entre los gerentes, jefes y trabajadores, afecta la evaluación de los incentivos, dado que al modificar sus actividades les falta tiempo para cumplir sus labores programadas, y sus jefes los evalúan negativamente, dado que no se cumplen al 100% los objetivos de las gerencias. Asimismo, si una oficina falla, todas las demás oficinas de esa gerencia se ven afectadas. Existe la percepción que los jefes imponen y no proponen.

“A veces pasa que los gerentes van y piden requerimiento de último minuto y el jefe qué es lo que hace, ya, sí, puedo hacerlo en un día o mañana lo hago, pero él no conoce la realidad, tampoco el jefe, la carga de trabajo que tenemos cada colaborador... y eso es lo que está pasando, más comunicación entre la gerencia, los jefes y de pasada los trabajadores”.

T.

Motivación al equipo de trabajo

Algunos trabajadores sienten que sus jefes valoran los años de servicio que tienen en la empresa, dado que les consultan sobre la ejecución del trabajo y valoran sus opiniones.

Sienten que sus jefes los ayudan cuando tienen dudas más específicas sobre la realización de algún trabajo; de esta manera, los ayudan a desarrollar mejor sus labores.

2. Calidad laboral y condiciones de trabajo

Reconocimiento de sus logros

El reconocimiento verbal sobre el trabajo que cada trabajador realiza estimula a los empleados, los ayuda a saber si están haciendo bien su trabajo y a mejorar. Ellos sienten que eso les ayuda mucho y los motiva.

*“primera vez que me reconoce de repente a nivel nada más de él ¿no?
pero, me mandó hacer un trabajo y yo se lo presenté y me dijo XXXX te
felicito, muy bien, y yo le dije... ahorita tal vez no gano muy bien pero
gracias porque a mí me ayudó mucho su felicitación...”.*

Me.

No hay reconocimiento de los trabajos individuales o del equipo ante la gerencia, la mayoría de jefes hace pasar el trabajo del equipo o de una persona como suyo.

*“Así es casi en todas las secciones ¿no? porque todo lo que les piden a ellos,
ellos nos los delegan a nosotros y nosotros tenemos que hacerlo...y hacen
como si ellos lo hubieran hecho”.*

7D.

3. Reputación de la alta dirección de la compañía

Visión de futuro de los directivos

No todos los gerentes organizan reuniones con sus trabajadores, a veces se realizan esas reuniones con los ingenieros o con los jefes. En esas reuniones los trabajadores deberían poder emitir sus opiniones pero no se hace. En muchas ocasiones su vínculo solo es con el supervisor pero no con el gerente; en otras oficinas cada quien se concentra en entregar su trabajo al gerente, pero no hay motivación ni felicitación por ningún medio. Los trabajadores proponen que por lo menos una vez al mes se desarrollen estas reuniones.

“cada gerente tiene su área se debe reunir con sus trabajadores no solamente con los ingenieros y los jefes sino también con los trabadores para que ellos también den sus opiniones y no lo hacen”.

7D

4. Valores éticos y profesionales

Se percibe que no existe transparencia en la transmisión de la información sobre lo que sucede en la empresa.

5. Imagen exterior de la empresa

Los colaboradores indican que antes recibían información sobre las acciones de la empresa hacia la comunidad a través de la hoja informativa. Sienten que por lo menos había alguna forma de saber, dado que esta publicación también la repartían a la comunidad. Hacia el interior ellos no tienen conocimiento sobre cuáles son las mejoras actuales o los acciones que ejecutará la empresa en favor de la comunidad. Consideran que si no hay comunicación interna menos habrá externa.

Durante el grupo focal muchos de los trabajadores recién se enteraban de algunas acciones porque uno de los trabajadores sí labora en el área que es responsable de ejecutar éstas acciones.

“... yo he visto que en otras empresas tienen el tema de lo que crean fidelización con el cliente cierto, a ver por ejemplo, cuando las empresas dicen tienen sus marcas hacen una referencia a un eslogan...pero no hay un eslogan que me identifique a la empresa...”

D.

6. Identificación con el proyecto empresarial

Comunicación del proyecto a todos los empleados

Los colaboradores expresan que no reciben información sobre las metas de la empresa, ni sobre los objetivos semanales o mensuales. Consideran que deberían utilizar el correo o reunirlos -en la canchita- con una periodicidad mensual o bimensual, para comunicarles cómo va su rendimiento, eso les ayudaría a entender sus sueldos, porque no hay incentivos y que se necesita de ellos para que la empresa siga adelante.

“... muchos nos quejamos de los sueldos y, vamos a entender cómo estamos en producción, qué cosa es lo que está afectando en la empresa, en qué cosa es lo que nosotros deberíamos mejorar como empresa y nosotros aplicarlo, cada uno en diferentes procesos o en las áreas pero... no hay”.

L.

La información que reciben a través del correo y que se publica en los murales se relaciona con temas como: cumpleaños, accidentes, vacunaciones, homenajes, capacitación, condolencias, ración de azúcar, incentivos, seguridad y salud. No obstante, no tienen

información sobre la producción de la empresa, los indicadores, etc. También indican que se equivocan en los datos de los cumpleaños.

Por otro lado, en muchas ocasiones escuchan rumores de personas que no trabajan en la empresa que tienen información sobre ella, y los colaboradores no tienen forma de saber si es cierto o no, tampoco tienen opción de replicarles. Les gustaría que exista un boletín o una revista donde se coloque dicha información.

También les informa cuando llega un nuevo trabajador, pero la información no es oportuna, demora., indican que el aviso de la llegada del nuevo gerente demoró 2 semanas.

3.3.2 Reputación interna en mandos medios (grupo focal 2)

El segundo grupo focal contó con la participación de 4 supervisores de las siguientes gerencias: Personal, Administración, Central y Campo.

En relación a los participantes de este grupo focal, los supervisores, jefes o mandos medios, cuentan con personal a cargo y tienen un vínculo más frecuente con el área gerencial.

1. Relación con los mandos inmediatos

Coherencia entre lo que se dice y se hace

La visión actual de la compañía es la optimización de recursos y, por esa razón, los colaboradores aseveran que esa es la explicación para la reducción de personal. Este es el mensaje que los mandos medios transmiten a sus equipos de trabajo, no obstante, la alta directiva contrata nuevo personal con mejores condiciones de trabajo, contradiciendo la visión de la empresa.

“la comunicación sí que, que esto que el otro, pero no no, no es que este mal la comunicación, sino que no hay una consecuencia a veces, sobre todo en los, los que dirigen la empresa o dirigían...” Colaborador 1D

Motivación al equipo de trabajo

El área de personal realizó talleres sobre coaching que mejoró visiblemente la actitud de los jefes y supervisores, pero no hay continuidad con la iniciativa, y se asume que eso ya depende de cada jefe, ellos quienes deben ser constantes en mantener esta actitud.

“Si el jefe no lo hace y no te juntas con tu gente, pues todo ese tema o lo haces una semana, 15 días y de ahí lo dejas, no eres constante entonces, ese ya está en ti también hacer las cosas”. Colaborador 3 N:

2. Calidad laboral y condiciones de trabajo

Nivel de reconocimiento de los logros y esfuerzos

Los supervisores perciben que muchas jefaturas y gerencias no utilizan adecuadamente la herramienta de los incentivos, no se plantean bien los objetivos del equipo de trabajo. Si bien reconocen que muchas jefaturas cada vez suben la valla de la meta de sus trabajadores, motivándolos a hacer mejor su trabajo, otros no lo hacen.

Tienen la percepción de que los incentivos, permiten tomar represalias contra un colaborador que no sea del agrado de la jefatura, perjudicando económicamente a dicho trabajador al colocarle una evaluación negativa.

“... el incentivo, o sea como dice incentivo, como su nombre lo dice ¿no? sabes qué has trabajado bien, sabes que tómate un viaje, tómate esto, no necesariamente una bonificación económica...” Colaborador 1D

“Lo hacen subjetivo, lo toman algunos a título personal, no este, si no me caes bien o hiciste pues algo mal, malogro todo tu trabajo del mes o del trimestre ¿no?” Colaborador 3N

Retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo

Los colaboradores perciben que no hay igualdad de sueldos para los trabajadores que realizan las mismas funciones. Indican que, si bien se hizo un estudio salarial, solo faltaba que la gerencia o el directorio ordenen que se nivelen los salarios, pero eso nunca ocurrió.

“... se sacó el costo de la planilla total que incurría en un puesto muy alto, pero se tenía que hacer no, hacerlo por partes no sé, pero nunca se dio finalmente la...” Colaborador 3 N:

Se señala que si bien el tema económico es un tema importante, parte de la responsabilidad de que los sueldos no les alcancen a los trabajadores es de la cultura del colaborador, consideran que la mayoría de trabajadores no administra bien su salario y, por el contrario, adquiere más compromisos económicos y familiares.

“El xxxxxx no vive en función a lo que gana, el xxxxxx vive este pensando que su sueldo es otro. Si tú, tú tienes un sueldo y tienes, tienes que vivir bajo esa realidad, inclusive proyectándote ahorrar porque si tienes un hijo y, y tienes que aspirar a que sea más que nosotros no? Colaboradora 2 C

“...Este hay gente que tiene dos, tres, cuatro hogares en la verdad o sea y es la verdad o sea es un tema más de, de cultura no”. Colaborador 3 N

3. Reputación de la alta dirección de la compañía

Percepción de directivos con visión de futuro e innovadores

Los colaboradores perciben que con el nuevo gerente central sí van a avanzar, tienen esperanzas en él por la personalidad que mostrado y por el dominio que tiene en relación al rubro azucarero. Afirman que lo que necesita es que lo dejen trabajar, refiriéndose a los dueños de la compañía. Ya que se percibe que muchos proyectos o acciones dentro de la empresa no se desarrollan por la demora o falta en la toma de las decisiones de los propietarios.

“... en ese momento de arranque le pidió un montón de datos o sea te das cuenta que conoce le pidió pues el indicador de días perdidos... como está el nivel de la caña, de frente se metió digamos de lleno al tema no, y eso, eso en verdad o sea personalmente habló bastante bien de él ¿no?, porque se nota que conoce bastante” Colaborador 3 N

Sin embargo, también plantean que cuando han tenido proyectos que no han podido sacar adelante se debe a que no han contado con la capacidad de presentar un buen análisis a los dueños para lograr convencerlos. Muestra de ello son las experiencias pasadas sobre la producción de fresa y papaya. En esos casos realizaron la producción pero no definieron qué área o quien la iba a comercializar. Y al final como no hay una comunicación clara y el negocio arroja cifras en rojo. Es decir, no hay comunicación entre las áreas para ponerse de acuerdo en las funciones de cada uno sobre un determinado proyecto.

“...no se ha tenido la capacidad de poderlos convencer y ese es el tema. Y no le falta razón ah... ha habido cada proyecto sobre objetivos operativos donde

*Colaborador X puede dar fe de eso o sea que han empezado patas pa arriba
¿no? y, y ningún proyecto creativo” Colaborador 1 D*

4. Imagen exterior de la empresa

Percepción de empresa innovadora

Los empleados consideran que la comunidad no tiene una buena imagen de la empresa, particularmente por los temas vinculados a las remuneraciones, a las ventas y al impacto de sus operaciones en la población. Asimismo, suponen que como la empresa tienen un área de relaciones comunitarias, la comunidad exige más apoyo de esta, a comparación de la nula exigencia que tienen con la empresa vecina.

*“pero el tema es que nosotros tenemos un área que mide relaciones
comunitarias todo lo que es sistema, todo y acá a lado ni los tienen,
obviamente tu fastidias, al, al que te escucha más pues no y al que te escucha
mas no” Colaborador 1 D*

Los colaboradores afirman que hay aspectos muy buenos en la empresa como que, a pesar de la crisis del 2011 y 2010, nunca se dejó de cumplir con el pago a los trabajadores, siempre son puntuales en las retribuciones. Otro aspecto a resaltar son los incentivos que les brindan a los trabajadores de 65 años para que se jubilen, ya que en otras empresas a los 70 los despiden y sin incentivos.

*“Siempre ha sido puntuales, sino que ese es el problema, o sea no sabemos...
o algo falta... yo creo que es este, más liderazgo de nuestros gerentes, un
liderazgo real de que, de que se vea que realmente las cosas están cambiando
y pueda transmitir lo que la empresa hace”. Colaborador 1 D*

5. Identificación con el proyecto empresarial

Calidad de la comunicación con el proyecto a todos los empleados

Que la comunicación no sea fluida dentro de la empresa podría responder a un tema cultural empresarial, en vista de que sus colaboradores indican que se desarrolla de la misma forma en otras empresas del grupo empresarial. Agregan que la alta dirección presenta demoras al momento de tomar decisiones, en consecuencia, esto les genera incertidumbre a quienes integran la compañía.

“... que la comunicación de arriba no, no baja no baja...hasta parece un tema de cultura, o sea ya depende acá tanto la jefatura como los gerentes, ya depende de cada uno...ahorita estamos en una etapa de... de decisión actualmente ¿no?, este, para tomar la decisión se toman, toman demasiado tiempo ¿no? este y, y eso es a veces lo que la gente lo comenta ¿no? te crea zozobra, te crea incertidumbre”. Colaborador 1 D

3.3.3 Reputación interna en Campo y Fábrica (grupo focal 3)

El tercer grupo focal contó con la participación de 5 colaboradores de las siguientes gerencias: Gerencia de Fábrica y gerencia de Campo

Sin embargo, durante el desarrollo del grupo focal, uno de los colaboradores de campo tuvo que retirarse por motivos laborales. Los puestos que ocupan los trabajadores participantes son de nivel operario. Ellos al trabajar en las áreas de campo y fábrica, no cuentan con computadora ni acceso a internet, ya que su labor demanda que se dediquen a actividades propias del área de campo, en zonas medianamente alejadas de la planta y, en fábrica, que implica uso de equipos de seguridad, manejo de equipos, etc.

1. Relación con los mandos inmediatos

Grado de confianza, seguridad y apoyo a los miembros de trabajo

Los colaboradores consideran que para definir el tipo de relación que tienen con su jefe, es importante considerar el tiempo que llevan trabajando como él, porque esto permite que lo conozcan más. Aseguran que al inicio no siempre hay buena comunicación, pero con el tiempo esto mejora y la confianza incrementa.

“Al comienzo, como dice no, no hay esa comunicación, esa confianza ... y uno poco a poco va agarrando la confianza para poder comunicarnos y así nos hemos estado llevando, poco a poco, conociéndonos, llevándonos bien los trabajadores, desempeñándonos bien en el trabajo como es en la manera de tratar”. Colaborador 1F

Para ellos la comunicación es muy importante, siempre deben informar sobre lo que sucede en los campos y abastecer de información a sus supervisores. Se dividen el trabajo y en muchas ocasiones trabajan más tiempo del horario establecido porque el trabajo lo amerita. Sin embargo, un colaborador de esta misma área mostró su mortificación porque lo han cambiado de área sin aviso. Él siente que el área de personal no está funcionando, ya que no sabe cuáles son los motivos por los que ha sido cambiado de área y si eso se debe a alguna falta cometida.

“...Tenemos a un jefe de personal que me debió haber dicho, señor XXXXX acérquese por favor, quiero conversar con usted, pero yo veo, al parecer no funciona, no sé por qué...” Colaborador 4 C

Los trabajadores entienden que todo supervisor quiere que el trabajo salga bien, en ese sentido, cuando tratan una determinada situación o incidente, primero conversan y si el

colaborador reincide debe tomar acciones. Aceptan que existen normas establecidas por la empresa que ellos deben cumplir.

2. Calidad laboral y condiciones de trabajo

Nivel de reconocimiento de los logros y esfuerzos

Una de las inquietudes de los trabajadores de campo es la preocupación que debe existir por su salud de parte de la empresa. Sobre todo si requieren de algún tipo de atención médica. Sugieren que haya una capacitación por primeros auxilios de cómo salvar una vida en situaciones realmente riesgosas para su tipo y zona de trabajo.

“Una persona de repente está tomando su desayuno, como tienen la costumbre de llevarse el desayuno al campo, están tomando, conversando; se atora el señor, nadie dice nada...enseñar para que las personas de repente para que puedan salvar una vida...Pero cuando han hecho una reunión vienen a decirnos de que “hay que mirar arriba, cuidado con los cables eléctricos; hay que mirar abajo, cuidado con un hoyo...”si en el campo no hay cables”.

Colaborador 4 C.

Retribución coherente con las funciones y responsabilidad de cada puesto de trabajo

Los trabajadores señalan que en gestiones anteriores que datan de hace más de 7 décadas (primer impulso empresarial) habían muchas exigencias en el trabajo pero también reconocimiento económico, siempre recibían bonificaciones- ellos realizan estas comparaciones en función a la información recibida por sus familiares que trabajan en esa época en la azucarera. Empero, en la actualidad eso no sucede, es más si ocurre un accidente de trabajo y eso acarrear pérdidas para el negocio, es posible que a muchos colaboradores les quiten los incentivos.

“en esa parte ya, como dice no, ya no se ve acá, mas antes si, en tiempo de Xxxx se veía eso porque tu hacías un buen trabajo así la empresa te daba, te incentivaba económicamente, sin enterarte llegaba la mensualidad cuando cobrabas, llegaba y uno no sabía ni porque”. Colaborador 1F

Los empleados aseguran que no reciben un buen salario, por tanto, necesitan estímulos económicos. Si bien, a fin de año reciben felicitaciones de los gerentes porque llegaron a las metas planteadas, eso no se refleja en lo que ganan; esto los lleva a buscar otros trabajos al finalizar la jornada en la empresa. A eso le agregan que ahora ya no les pagan las horas extras; ahora la compensación es horas de descanso. Perciben que la organización no demuestra gratitud por sus trabajadores por el trabajo realizado, y por el contrario, sienten temor de hablar porque pueden tomar represalias contra ellos.

“Entonces aquí no hay eso de que el trabajador se sienta cómodo, al contrario a veces tiene temor, a veces tenemos temor de hablar, porque la empresa toma represalias” Colaborador 1 F

“la mayoría tienen otros ingresos, trabajan acá sus ocho horas y en la calle tienen su moto, su carrito o un cachuelo más, no, construcción; porque tienen que educar, mantener a sus hijos, tienen también deudas...” Colaborador 3 C

Los colaboradores señalan que la azucarera debería de preocuparse de conocer y comprender cómo es la vida de los trabajadores, expresan que ellos no ganan más de 45 soles el día y que con eso no es posible mantener un hogar. Inclusive, agregan que han enjuiciado a la empresa para que les reconozca un pago que les debieron hacer por ley desde hace 30 años aproximadamente.

3. Reputación de la alta dirección de la compañía

Percepción que empresa transmite una imagen adecuada al exterior

Se percibe que la empresa no tiene una buena imagen al exterior. Esto lo ven reflejado en los comentarios de la comunidad y en el apoyo que le brindan al equipo de fútbol que lleva el nombre de la azucarera.

Además se percibe que los dueños tienen más confianza, más comunicación con la administración pero no con los trabajadores, quienes se consideran el soporte de la empresa y la sacan adelante.

“pero no hay esa comunicación de conversar decir cómo estás o cómo te va, estás bien o estás mal, que problema tienes, cuáles son tus problemas, llega por acá y se va, pasa por la empresa y se va”. Colaborador 1F

Asimismo, piensan que la empresa se ha ganado un nombre por el crecimiento del producto y sus exportaciones, así como por la generación de puestos de trabajo, pero que para mejorar su imagen deben otorgarles más importancia a sus colaboradores a sus condiciones de trabajo.

IV. COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AZUCARERA

4.1 Gestión de la comunicación interna en la empresa 2012

Un aspecto a destacar, es que la investigadora de la presente tesis, laboró en la compañía durante el 2012, y pudo participar en todo el proceso de organización del área de comunicaciones. El primer nombre que tuvo la oficina fue: Oficina de Bienestar Social y Comunicaciones, pero en el 2012 se realiza la división de áreas. A partir de esta fecha se preparó una estrategia de comunicación interna y externa.

Centrándonos en la estrategia de comunicación interna, esta incluyó las siguientes acciones:

- Campaña de reconocimiento de la nueva Oficina de Comunicaciones.
- Establecimiento y gestión de canales de comunicación: Revista Corporativa, medios sociales, boletines de relaciones comunitaria y mural.
- Realización de talleres de comunicación interpersonal por áreas.
- Asesorías en comunicación a los departamentos de la compañía.
- Organización de eventos para público interno.

Lo que trajo como resultado lo siguiente:

- Generación de información actual para cerca de 1 500 colaboradores (2012).
- Incremento del alcance de la comunicación interna para la generación de compromiso.

En la relación a la estrategia de comunicación externa, se prepararon materiales de información sobre las actividades de la empresa, se organizaron charlas con la comunidad, se organizaron conferencias de prensa, se enviaban notas de prensa para los medios de comunicación, se organizaron visitas guiadas para la prensa local.

4.2 Gestión de los canales de comunicación interna en la azucarera 2011 -2013

Para conocer cómo se desarrollaba la comunicación interna en dicha empresa, se entrevistó al ex coordinador de comunicación de la compañía, quien laboró desde el 2011 hasta el 2013. L.D. (2015), explica que cuando llegó a la azucarera encontró cuatro medios de comunicación interna: murales, reuniones presenciales, boletín y correo electrónico.

En ese momento el canal más inmediato con la mayoría de la población laboral de la compañía y por el que empezó a trabajar fue el mural –o cartelera-. Asimismo, otra condición importante para esta decisión fue que a través de éste la información tenía mayor impacto visual.

L.D. (2015) describe que dichos murales no contaban con un responsable, no se encontraban estandarizados, no se actualizaban y estaban descuidados. Para empezar a trabajar consideró algunos aspectos para la determinación de la información a publicar y la periodicidad. Los aspectos fueron los siguientes: “tipo de público, tamaño del público, información previa del público y capacidad de procesar la información”.

El diseño del mural o panel, fue variando “por razones de organización” hasta que tuvo un diseño atractivo y rápido de actualizar. “Todo se basó en el gusto de los consumidores del medio”, L.D. (2015).

Luego de esta propuesta, L.D. (2015) indica que según las encuestas de comunicación interna que se aplicaron durante su estancia en la empresa, los empleados “...tuvieron más información con mayor calidad de contenidos. Estuvieron satisfechos”.

Actualmente, el Departamento de Comunicación cuenta con otra persona responsable, U.M., quien viene laborando en la organización desde el 2012. Ella comenta que los canales de comunicación interna que actualmente mejor funcionan en la empresa son el correo electrónico y los murales corporativos. Según indica, en julio del 2014 realizaron una

medición con 51 colaboradores que involucró al personal de todas las gerencias de la empresa, que comprueban esta data.

Los resultados también arrojaron que, en relación a los murales, “el 68,63% de los colaboradores siempre se informa por murales, frente aún 31,37% que lo realiza a veces”. En relación al correo electrónico, “el 76,47% de los colaboradores se informa siempre por correo electrónico, frente a un 13,73% que nunca lo hace” (U.M., 2015).

Sin embargo, dado que es una empresa agroindustrial, y por el tipo de personal con el que cuentan, la mayor parte de tus trabajadores no cuentan con una computadora para acceder a la información brindada por el correo electrónico. Según la información proporcionada por U.M. (2015) existen 902 trabajadores catalogados como obreros, 344 identificados como empleados y 39 practicantes.

Otro medio de comunicación interna con el que contaban hasta el 2015 fue la hoja informativa Boletín XXXXX, pero este boletín se dirigía tanto al público interno como a la comunidad. Aquí el “52,94% de los encuestados manifestó que se informa a veces por medio de la hoja informativa, frente aún 43,14% que lo lee siempre”. Esto muestra que existían algunos inconvenientes para que los trabajadores se sientan completamente atraídos por esta publicación. Esta publicación se entregaba mensualmente y se difundía a los colaboradores y la comunidad donde se ubica la empresa, A y B (distritos aledaños a la azucarera).

Las redes sociales no eran muy usadas según esta medición, dado que el “47,06% nunca se informa por las redes sociales (facebook – twitter)”, mientras “el 35,29% lo realiza a veces (U.M., 2015).

Sobre los contenidos de los murales, y según explicó U.M. (2015), al 35.09% tenía la necesidad de informarse sobre más de temas de salud frente, a un 33.33% que prefería temas vinculados departamento de relaciones laborales.

En la actualidad en los murales se publican todas las actividades internas y externas de la empresa, de forma semanal.

Actualmente el Dpto. de Comunicaciones cuenta con una línea gráfica establecida, y los contenidos son coordinados con los especialistas y profesionales de las diversas gerencias (U.M., 2015). Otro aspecto que mencionó es que para determinar qué tipo de información publicar y la periodicidad se considera las fechas de las actividades y comunicados a difundir. En temas de salud y seguridad, la publicación es quincenal.

Indica que en la actualidad cuentan con 22 carteleras o murales, que cuenta con el color corporativo y con un estándar en relación al tamaño del soporte físico. Otro punto importante es que, entre los tipos de publicación que contiene el mural figuran: notas de prensa, cartas de agradecimiento, galerías, comunicados, seguridad, salud, AIP te quiere, etc.

Al consultarle si contaban con una publicación interna, U.M. afirma que antes tenían una revista interna denominada Fortaleza Azucarera.

Para noviembre de 2016, los murales se apreciaban bastante descuidados y las publicaciones solo se realizaban en blanco y negro por averías por la impresora.

4.3 Comunicación Interna en la azucarera 2016

Bitácora de campo

La siguiente ficha presenta la descripción de los murales o paneles informativos de la azucarera.

Fecha	Noviembre 2016	
Lugar de observación	Planta principal y oficina en anexos del distrito	
Canal de comunicación 1: Murales informativos		
	Descriptivo	Interpretativo
Planta principal	Existen 22 murales informativos ubicados por	No se observa a muchos colaboradores leyendo los paneles.

	<p>toda la planta. Cada mural está conformado por una vitrina, pintada de los colores corporativos. Sin embargo, en todos los casos requieren un mantenimiento. Estas lucen deterioradas.</p> <p>El contenido publicado está impreso en blanco y negro. Antes la impresión era a colores, pero tuvieron un problema con la impresora. El contenido no se puede apreciar con claridad y tampoco llama la atención por la falta de color. Los temas publicados se vinculan a la seguridad, eventos con la comunidad, pagos, salud, eventos deportivos y otros.</p>	<p>Estos serían más atractivos si se presentaran a color. Además, el mantenimiento de los mismos es importante. El deterioro de los murales expresa despreocupación por el mantenimiento de los canales internos.</p>
Oficina en anexos	<p>Los murales o paneles mantienen las mismas características físicas que los ubicados en la planta principal.</p>	<p>Tomando en cuenta que el área de comunicaciones es la encargada de actualizar semanalmente el contenido de los paneles, en ocasiones la llegada de la información puede demorar, ya que los encargados dependen de la disponibilidad del transporte, y que las oficinas en cada anexo cuentan con un supervisor en oficina para el acceso a la misma.</p>
	Descriptivo	Interpretativo
Canal de comunicación 2: Correo electrónico		
	<p>Por lo que se pudo apreciar el correo electrónico de la compañía se utiliza para realizar coordinaciones internas entre los trabajadores de las áreas administrativas. En muchos casos los correos que envía el usuario Comunícate, que transmite de forma oficial todos los comunicados de la empresa, son eliminados y enviados automáticamente a la papelera.</p>	<p>Las motivaciones para realizar esta acción (de eliminación de los correos sin visualizar el contenido) puede ser resultado de que el contenido no es interesante o no se realiza una correcta programación de cuándo enviar cada uno de los mensajes institucionales. Si bien los trabajadores que manejan una computadora podrían acceder rápidamente a los correos institucionales, los trabajadores,</p>

	principalmente de campo, fábrica y mantenimiento, no lo hacen.
--	--

4.4 Estudios previos sobre comunicación en la compañía

En relación a la comunicación interna, la empresa sí ha realizado encuestas para conocer su estado en la organización.

Encuesta de comunicación interna

En el año 2012 la organización llevó a cabo un estudio de comunicación interna (Informe A, 2012), que se aplicó a 100 colaboradores en diciembre del 2012, el cual pretendía identificar el estado de la comunicación interna entre los colaboradores de la empresa, y cuyos resultados coinciden con las percepciones que presentaremos en los resultados de los grupos focales.

En aquella oportunidad se pudo apreciar que existían algunos medios de comunicación interna que eran utilizados y consultados de forma regular por los miembros de la organización: 50% de los colaboradores encuestados en aquella oportunidad decía que consumía información a través de los murales de forma continua, mientras que 80% de los encuestados consideraba que esta información era importante.

Otro de los resultados de aquella investigación que es digno de ser tomado en cuenta como antecedente reciente y estado actual del caso, se relaciona con la aparente necesidad de contar con información relativa al beneficio directo del trabajador por desarrollarse en la empresa: 21% requería información sobre oportunidades de capacitación, mientras que 18% estaba interesado en temas de seguridad. Esta información se torna interesante en la medida que si se suma estas cifras a la tercera gran tendencia, beneficios y compensaciones (12%), Tenemos que más de la mitad de colaboradores, 51% prefiere conocer cuál es el beneficio de trabajar en esta compañía.

Respecto a la comunicación directa con las jefaturas, los entrevistados sostuvieron en un 45% que sus jefes de vez en cuando les comunican cambios importantes en la empresa. Podría ser que ellos mismos no se sientan parte de los cambios importantes de la organización. Aquí eventualmente podríamos estar hablando de un efecto cascada; en todo caso esta dinámica merece ser estudiada con mayor detenimiento.

Otro resultado de esta investigación fue que el 70% de los encuestados consideró que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

4.5 Percepciones sobre la comunicación interna en la azucarera 2016

El siguiente análisis se ha organizado de acuerdo a las dimensiones de la comunicación interna consideradas en la realización de los grupos focales. De acuerdo a los intereses de cada grupo de trabajadores, se presentan dimensiones más desarrolladas que otras.

4.5.1 Comunicación interna en el personal administrativo (grupo focal 1)

Ver características de colaboradores en el punto 3.3.1 y en el punto 1.7.2.

1. Canales de comunicación

Canales de comunicación directa

Los colaboradores sugieren que la comunicación sea presencial. Consideran que las reuniones de trabajos, tanto individuales como grupales, así como los talleres, son espacios útiles para expresar sus ideas, inconvenientes, expresar si necesitan ayuda en alguna labor, etc. Servirían para corregir situaciones, para llevar un trato más horizontal, organizar el tiempo que se requiere para cada tarea y comentar las incidencias. Este espacio ayuda a que se desarrolle una comunicación efectiva que repercutiría en una mejora de sus actividades laborales y personales.

Una de los espacios de comunicación que tienen algunas áreas es la charla de 5 minutos al inicio de la jornada laboral; el tema abordado es la seguridad en el trabajo y actividades de área. Éstas funcionan como espacios para conversar sobre temas de interés para los trabajadores.

“se debería de ver el tema del clima laboral de cada área también creo yo desde esa vez que se hizo en laboratorio... cada jefe debería preocuparse ver ¿no? cómo está, cuál es la situación de su área mediante eso trabajar. Yo si fuera jefe yo viera algo así, estuviera preocupado porque es importante... esas cosas influyen aunque uno diga no, yo voy a trabajar, una persona que habla mal de la otra se deja llevar por otro...”L.

Canales de comunicación mediatizada

Otro medio útil para los colaboradores es el correo y el mural. No obstante, es importante considerar que existen personas que no saben leer o que no pueden participar de las reuniones gerenciales, por tanto, se considera que son los jefes los indicados en dar a conocer la información a sus trabajadores.

“... creo que las personas más idóneas en darnos esa información son los jefes, gerentes que como dicen, no necesita necesariamente físico, una fiesta, un regalo o algo, creo que tan sólo con unas palabras de agradecimiento de estímulo hace que la persona pueda seguir con sus labores. Bueno eso es lo que creo que falta ¿no? tener una comunicación horizontal y no una comunicación vertical”. D.

Algunos trabajadores leen los murales, otros reconocen que no lo hacen. Uno de los motivos es porque tienen miedo. Sienten que les están tomando el tiempo que están parados leyendo y que los pueden sancionar. Ellos opinan que deberían tener el tiempo para leer las noticias de los paneles, dado que si la empresa publica esta información es para que ellos lo lean, dentro de su horario laboral, sin temor a represalias.

Sobre el diseño de las publicaciones ellos indican que el texto debe ser corto y conciso, para que todos puedan leerlos sin ocupar demasiado tiempo. Creen que si llenan todo el panel con demasiada información les demanda demasiado tiempo completar la lectura.

Los colaboradores afirmaron que habían utilizado alguna vez el buzón de sugerencias, y que era importante para ellos, sentían que tenían la libertad de decir lo que pensaban sin sentirse juzgados. Por otro lado, agregan que cuando se recogía la información, no siempre había mucho criterio al filtrar las quejas o comentarios, dado que al momento de responder las inquietudes de los empleados, se colocaba información que no era relevante, particularmente chismes.

4.5.2 Comunicación interna en los supervisores (grupo focal 2)

Ver características de colaboradores en el punto 3.3.2 y en el punto 1.7.2.

1. Redes internas de comunicación

Satisfacción comunicación vertical

Los colaboradores no manifiestan una respuesta equitativa al referirse a la relación que tienen con su jefe directo. En algunas gerencias, la comunicación tanto ascendente como descendente es directa pero en otras hay falta de información a través de medios de comunicación formales, propiciando la generación de rumores.

Existe incertidumbre, hay dudas y eso genera ansiedad en la gente en temas vinculados a acuerdos, decisiones y nuevos objetivos.

“...yo he notado bueno en el tiempo que estoy acá es que no hay, no hay una buena llegada de, de la comunicación de digamos la gerencia general ¿no? Este no, no, no, a veces la información no llega a todos o llega distorsionada entonces eso, eso es...” Colaborador 3N

Se recuerda con nostalgia a ex gerentes que solían compartir de forma más cercana con los colaboradores que, ante cualquier duda o rumor (o chisme), aclaraban lo sucedido en cualquier evento social o a través de algún otro medio. A consecuencia de algunos gestos del nuevo gerente central, se destaca que es parecido al ex gerente de operaciones.

Asimismo, no entienden porque la comunicación no desciende correctamente. Entienden que los mensajes deben partir desde los directivos, o gerencias, pasar por las jefaturas y supervisores y luego debe llegar a los trabajadores.

“yo creo que el problema parte de ahí en que, en que no está llegando bien o bien completa o de repente nace bien, pero en el camino se pierde”.

Colaborador 3N

De otro lado, existe la percepción que el nuevo jefe de aseguramiento de la calidad, suele usar un tono amenazante con sus trabajadores. Se han presenciado amenazas que si no se trabaja bien pueden ser despedidos; generando el descontento y la desmotivación entre los colaboradores.

“Si tenemos algún problema de que los análisis están saliendo mal no viene el tema de ¡vamos, nosotros podemos!, mire hay que trabajar mejor y que se yo,

sino viene la advertencia de que finalmente si no haces bien las cosas te vas o te reubicar, si eres estable... hay mucho el tema de... que entre comillas los chicos dicen sus favoritos o sus consentidos...” Colaborador 2C

Satisfacción de la comunicación horizontal

Se destaca que la comunicación entre áreas debe mejorar, en vista que si no se comunican que se están realizando modificaciones en los diferentes procesos, será muy difícil alcanzar los objetivos comunes de la organización.

Percepción de la comunicación informal

La cultura del rumor está muy presente y asentada en la organización, y, al no contar con canales de comunicación o acciones de comunicación, ni con liderazgo de sus gerentes o jefaturas, esta situación es parte del quehacer diario de las áreas y colaboradores.

“y que no van a renovar contrato a N personas y porque esta familia, esta empresa es, es la que alimenta a todas las casas de la comunidad... Esas cosas antes no habían tantas porque en la mínima reunión o evento social que había Xxxxxxxx aclaraba. Y... esto todo eso se perdió ya con Xxxxx y, hoy en día llega este nuevo gerente que es el señor Xxx... los colaboradores lo sienten más cercano...Es muy poco tiempo para decir sí vamos a recuperar la comunicación, pero sí tiene un carisma tiene un ángel la gente tiene una percepción de él”. Colaborador 2c

2. Canales de Comunicación

Canales de comunicación directa

Las gerencias que indican que la comunicación fluye y es rápida, señalan que se comunican por correo y personalmente en reuniones diarias y semanales. Se percibe que ante cualquier duda tienen las puertas abiertas.

Otras gerencias indican que han observado que en muchas ocasiones se realizan reuniones para cumplir pero no aportaba ningún valor al desarrollo del trabajo. Se percibe que esto cambiará por la llegada del nuevo gerente central. Expresan esperanza por la visión del nuevo gerente.

“...no todo es digamos es a veces como dice siempre hay exigencia como todo, como toda jefatura ¿no? sino hay exigencias digamos hay días más tensos, pero sí, yo creo que sí en este caso mi área es muy directo...” Colaborador 4 F

“Pero antes este yo lo veía así no, tema te reúnes por cumplir, reuniones que te tirabas todo un día no generaban mayor valor...” Colaborador 1D

Algunos representantes de áreas muestran que tienen más espacios de comunicación, y otra no. Se expone que hay la necesidad de explicar lo que sucede y que la información sea coherente. Además de mostrar lo positivo de las decisiones que toma la empresa con relación a los trabajadores, a la jubilación, a las evaluaciones de desempeño, etc. Muchos colaboradores no confían en el área de personal, puesto que indican que sus compañeros de trabajo tuvieron experiencias negativas, vinculadas al no cumplimiento de acuerdos.

“Yo creo que ha sido un cambio positivo, ahora... falta una comunicación este real y todo tiene que encajar. Hay, hay intentos en jefaturas... y yo, yo dialogar con mi gente todos los lunes y, y bueno habíamos planificado lo de la

semana y tengo que comentarle lo que está pasando... sino que no tenemos esa capacidad de poder comunicar es”. Colaborador 1D

Se muestra interés por fomentar la comunicación cara a cara entre áreas y equipos de trabajo, los trabajadores reconocen que existen líderes dentro de sus áreas que no siempre son los gerentes o los supervisores. Ellos sugieren para poder realizar una comunicación oportuna, las jefaturas deben apoyarse en los líderes. Se considera que se deben fomentar espacios de comunicación para cada equipo de trabajo para encontrar problemas de comunicación, enfrentarlos y encontrar las mejores soluciones.

“... reunir a todo un equipo de trabajo, sentarlos frente a frente y poder desnudar las cosas que pasan en el área que si lo hicieron en comunicaciones en ese tiempo, si fue importante porque a nosotros nos permitió decirnos las cosas de frente y decir, diablos eso es historia y caminemos para adelante todos y eso, eso fue lo trascendente y nos unimos más como equipo de trabajo...” Colaboradora 2 C

Canales de comunicación mediatizados

Los colaboradores plantean que las noticias y, particularmente, las que muestran apoyo de la empresa a los jóvenes en el sector educación y que logran buenos resultados, deben ser comunicados a través de la red comunicate -cartelera y correo electrónico-, motivando al personal e informando de lo que se vienen consiguiendo interna y externamente con la comunidad.

“hasta mira, este ese comunicate que, que se gaste su tiempcito de, de poner todos los usuarios y que diga, y ahí si lo creo capaz de eso que digan, que

digán bien chicos, o sea ese es el camino, Xxxxxx está forjando el futuro en estos chicos, le hemos ganado a tal, tal,...”Colaboradora 2 C

El buzón de sugerencias es uno de los medios de recojo de información mencionado por los colaboradores. Indican que se les permitía colocar sus quejas y sugerencias sobre la empresa sin temor a represalias. Este canal de comunicación les permitía aclarar rumores (“bolas”), a causa de que cada cierto tiempo, el área de comunicación publicaba las respuestas a esas consultas o sugerencias. Sin embargo, este medio se ha eliminado. Asimismo, debido a que no cuentan con información fidedigna de la empresa, cuando reciben comentarios o dudas vinculadas a la empresa, de personas de la comunidad, ellos no pueden aclarar o desmentir dicha información. Tienen la impresión que las personas de fuera de la empresa están más informadas que ellos.

*“...la gente no tiene como expresar sus dudas porque inclusive, ahí, muy claramente muchas veces cuando hemos tenido las famosas bolas... este de, de chismes, de que estamos mal, la empresa en esos boletines también este se aclaraba... hoy en día no sales a la calle este y hasta el mototaxista te dice que la empresa la van a vender...”*Colaborador 2C

“el buzón, el buzón se quitó porque ya la gente lo comenzó a usar para otras cosas no, en realidad en alguna oportunidad se detectaron insultos, se detectaron amenazas, se detectaron... o sea ya que como perdió de sentido...”

Colaborador 3 N

Cuando llegó el nuevo gerente de la cadena de suministros, empezó a realizar diferentes actividades pero aún no lo habían presentado oficialmente. Esto muestra que los directivos

deciden cuando debe ser anunciado un personal nuevo. Se indica que no hay funciones definidas para ciertos cargos nuevos, por ejemplo, no existía el perfil de un gerente central.

3. Relaciones entre los receptores de la comunicación

Grado de satisfacción de los mensajes colectivos

Para algunos supervisores los temas difundidos más recordados: son los cumpleaños, la información sobre accidentes de trabajo, pero lo que la gente espera saber es sobre el pago y los beneficios que tendrá. Asimismo, no se comunican temas como el uso de las canchas, y tampoco se usa el deporte como atractivo para generar la atención de la gente.

Los entrevistados indican que se deben emplear diferentes estrategias para hacer más atractivos e interesantes los mensajes a los trabajadores.

“todos, ser más oportunos no, como dicen no, si hay una decisión de la, de los directores en algunos cosas, ser directos no... que la directriz baje directamente, o sea fluye no, que llegue a nosotros que somos, en este caso somos los jefes de las áreas no, para saber que hacer...”. Colaborador 4 F

“y no perder las oportunidades de comunicar, yo no entiendo porque la inauguración del mundialito lo han hecho afuera y no lo han hecho acá donde el gerente central debió dirigirse por primera vez a su gente”.

Colaboradora2C

Los colaboradores que han regresado a trabajar a la empresa después de 10 años observan un retroceso, hasta en el tema de los incentivos, muchos solo realizan lo programado lo planificado porque con eso le pagan, pero no hay la motivación de hacer más cosas.

Percepción de la influencia de la comunicación en la reputación interna de la empresa

Los colaboradores consideran que sí afecta porque cuando algún colaborador renuncia no solo es por motivaciones económicas, también lo hace a causa de la relación con sus jefes, por el clima laboral, etc. Ellos valoran mucho la tranquilidad que les brinde la empresa para poder trabajar.

“... en realidad creo que ahorita lo que quiere la gente es, es tranquilidad no, o sea que tú te sientas tranquilo acá para, para que bueno puedas trabajar no, independientemente de cuanto ganes, cuanto te paguen, este sino tienes tranquilidad...” Colaborador 3 N

“Comunicación sí, no es cierto, quieren que el jefe llegue, les comunique, o sea un saludo es muy importante no...” Colaborador 4 F

Los empleados valoran mucho la escucha activa y permanente, que se preocupen por sus necesidades, actividades de integración y celebración (reunión por cumpleaños, fiestas patrias, el día del padre), y también que se preocupen por entregar una remuneración acorde a su trabajo y esfuerzo. Según indican, este último aspecto, no siempre se aplica a los trabajadores de campo.

4.5.3 Comunicación interna en colaboradores de Campo y Fábrica (grupo focal 3)

Ver características de colaboradores en el punto 3.3.3 y en el punto 1.7.2.

1. Redes internas de comunicación

Satisfacción con la comunicación vertical ascendente

Los colaboradores señalan que en el área de fábrica hay mucha comunicación y apoyo de parte de sus jefes. Perciben que su jefe los entiende y los ayuda a solucionar los problemas

que tienen. Agregan que un factor importante es que su jefe es joven y eso fomenta la confianza con él.

“yo creo que en cada área es distinto de comunicarse...entonces en nuestro caso nosotros hablamos con él por teléfono o sea hay bastante comunicación, de repente más arriba, en el rango más alto, no le apoyan mucho a él, de repente, pero al menos el sí, para que, nos entiende” Colaborador 2 F.

En relación a la comunicación que tienen con los gerentes, indican que casi no existe porque ellos trabajan directamente con el supervisor, y es el supervisor quien se comunica con la gerencia, sobre todo al momento de plantear soluciones a diversos problemas. Según ello, los colaboradores aplican las soluciones. Reconocen que al trabajar en la producción de un producto como el azúcar deben coordinar bien el trabajo para ofrecer un producto limpio y de calidad.

“Con los gerentes muy poca comunicación existe por lo que paran más avocados en la oficina y nosotros en planta, hay casualidades que llegan, pasan, saludan. Hay comunicación pero poco, poco”. Colaborador 1F

En campo, ocurre lo mismo, la comunicación más frecuente se da con el jefe directo, con los administradores, y ellos son quienes se reúnen con los gerentes para exponer la situación de cada campo y buscar una solución a los problemas que presenten.

Percepción de la comunicación informal

Los colaboradores señalan que siempre hay comentarios que vienen de afuera, de la comunidad. Los temas más comentados es que van a realizar algún tipo de pago, que han

comprado a la empresa, entre otros. A pesar que ellos trabajan en la empresa no tienen esa información. En ocasiones sus jefes les preguntan sobre esos comentarios.

“En realidad no sabemos de dónde sale esa comunicación pero siempre hay, siempre hay comentarios” Colaborador 1F

2. Canales de comunicación

Canales de comunicación mediatizados

Al consultarles sobre el buzón de sugerencias, los trabajadores de fábrica indicaron que si usaban el medio, pero sentían que sus opiniones no eran aceptadas y que la empresa nunca reconocía sus errores; sus repuestas siempre se expresaban a favor de la empresa. Los trabajadores de campo indicaron que ellos no usaron el buzón.

“ellos respondían, respondían por el periódico mural, pero siempre sacan a su favor ni modo que ellos van a decir si, está bien”. Colaborador 2 F

“nunca te daban la razón a lo que tú opinabas, siempre había una respuesta para ellos”. Colaborador 1 F

En relación a los paneles informativos, los colaboradores los han visto y leído pero no se percibe que tenga impacto, se sugiere que se publique información de interés a la problemática de fábrica. Solo aquellos que obligatoriamente trabajan frente a un computador recuerden los últimos mensajes enviados oficialmente (*CTS y accidentes de trabajo*).

Canales de comunicación directa

Cuando tienen alguna necesidad en cuanto a pedido o coordinaciones lo hacen de forma directa con sus colegas o supervisores. Consideran que los supervisores les brindan facilidades para poder trabajar.

“...necesitamos guantes, ya bueno se gestiona y se da su lampa y se cambia y se apoya en ese aspecto o a veces agua también, pedimos agua mineral 10 bidones y les damos a campo para que los señores tomen porque en esta época bastante sed tienen”. Colaborador 4C

Percepción de la influencia de la comunicación en la reputación interna de la empresa

A pesar que para los trabajadores de las áreas de campo y fábrica, el aspecto salarial y las condiciones de trabajo, son aspectos muy importantes al momento de valorar la empresa en la que trabajan, afirman que sin una adecuada comunicación no podría desarrollar con éxito sus actividades laborales.

“no, en realidad tienen que haber comunicación, sino hay comunicación no se hacen las cosas, mediante la comunicación recibe opiniones, una opinión, otra opinión eso es comunicación, de repente mi opinión mía con otra opinión coincide con otra y las cosas se hacen bien, para todo tienen que haber comunicación, sino hay comunicación y cada uno va a trabajar por su cuenta las cosas van a salir mal”. Colaborador 1F

4.6 Medición de la comunicación interna en la azucarera 2016

La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por hombres (88%) pues es el género que predomina en la compañía (Gráfico B). Asimismo, se involucró a mayor personal de las áreas campo y fábrica, en vista de que son las que cuentan con gran número de personal (Gráfico D), y gran parte de ellos tiene el cargo de operario (Gráfico C). En los siguientes gráficos podremos apreciar parte del perfil del público que participó en esta fase de investigación.

Gráfico A

Grupos de edad de trabajadores encuestados

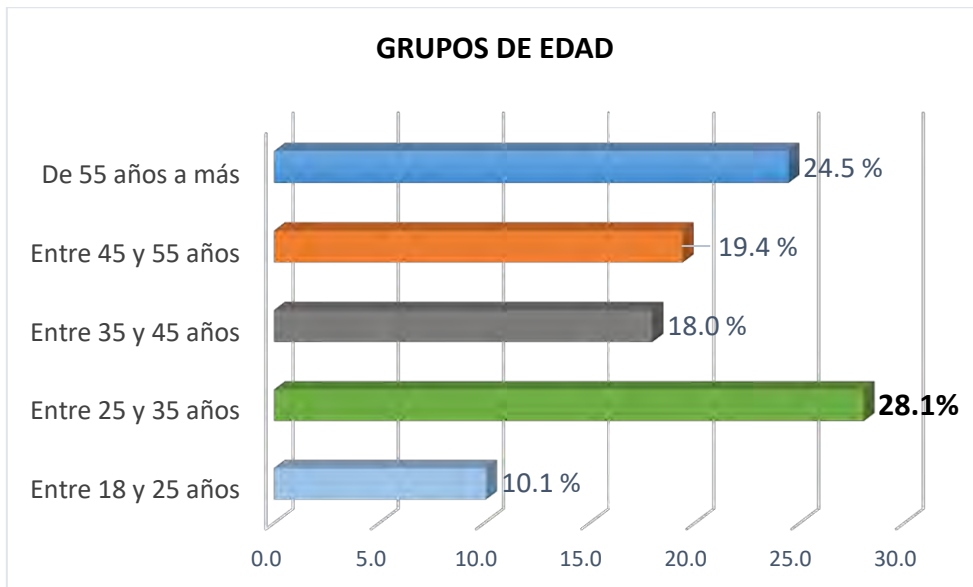


Gráfico B

Sexo de trabajadores encuestados

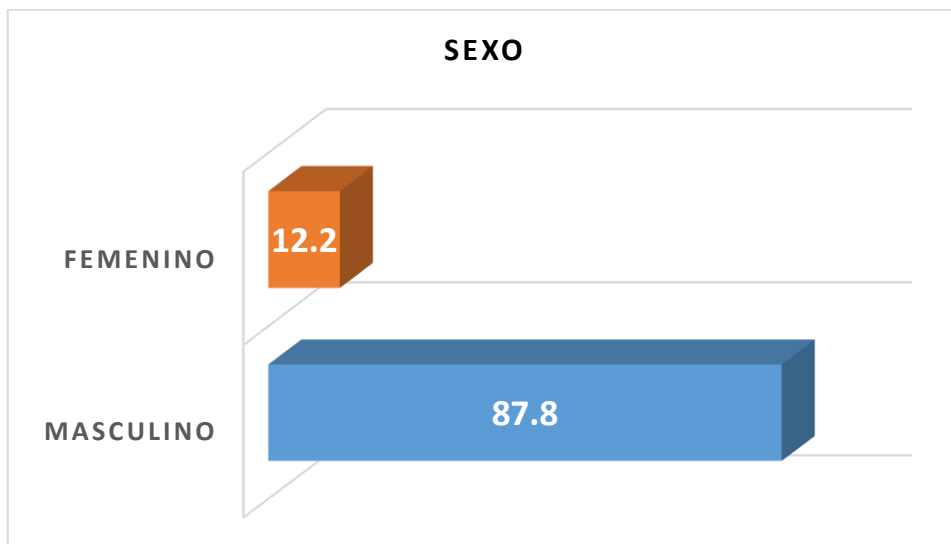


Gráfico C

Puestos de trabajadores encuestados

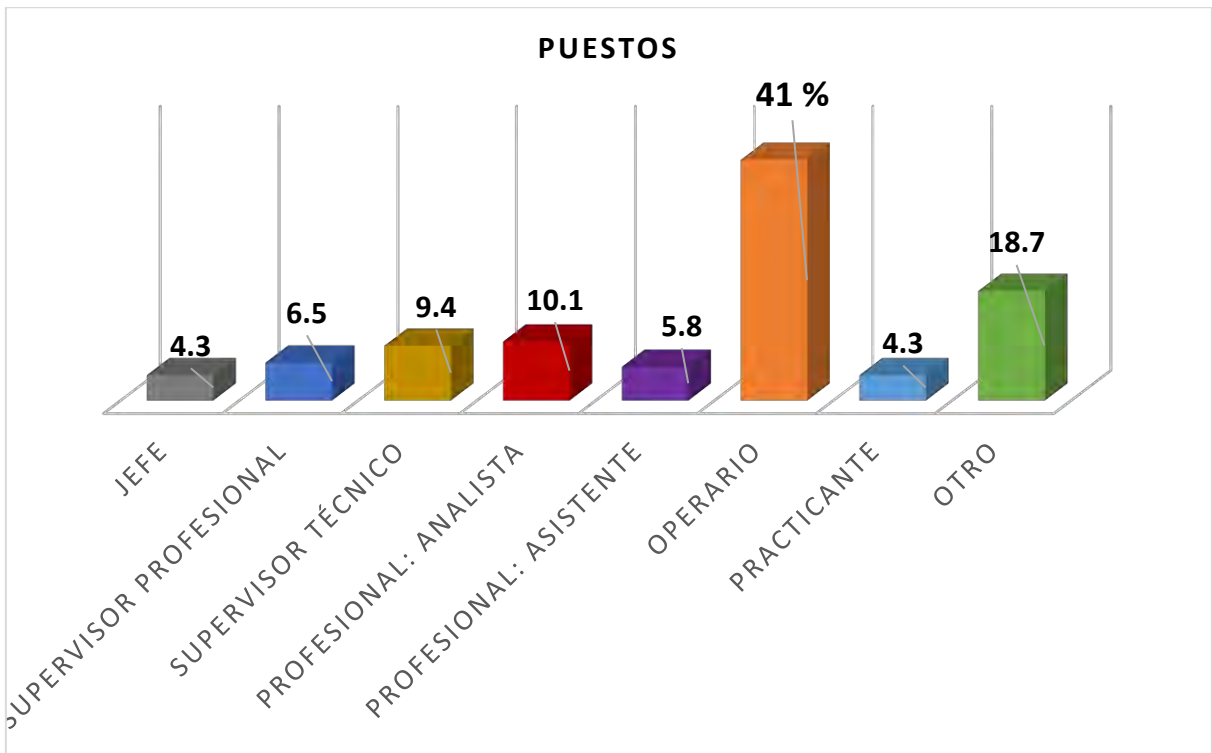
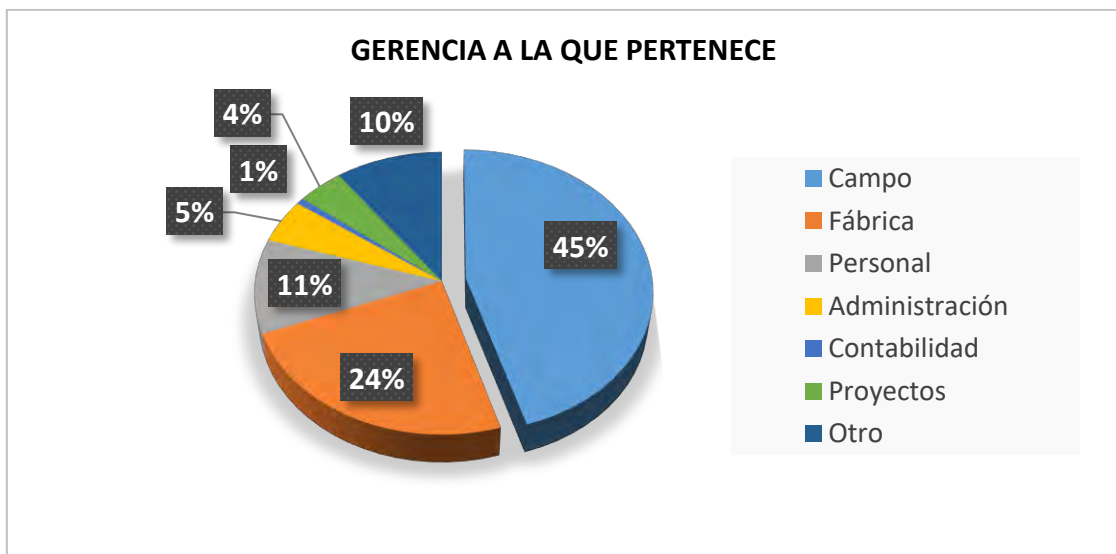


Gráfico D

Gerencia a la que pertenecen los trabajadores encuestados



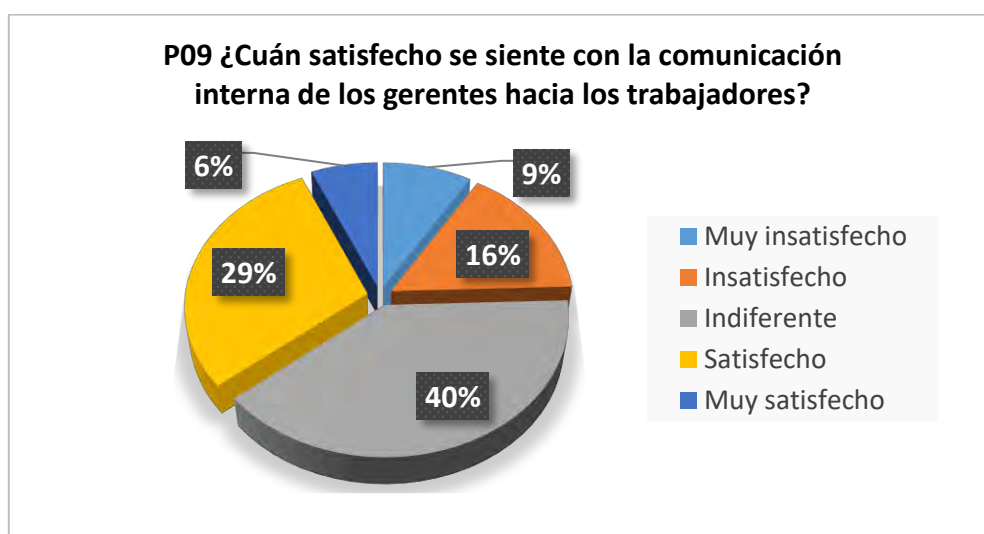
Seguidamente, se exponen los resultados que responden a cada una de las 5 dimensiones de la comunicación interna. Se debe tomar en cuenta que P será igual a pregunta. Por tanto, P1 se refiere a la pregunta uno del cuestionario. Para mejor desarrollo se están considerando los gráficos más representativos. Para visualizar la totalidad de los gráficos ver Anexo 7.

5.1.1 Redes de comunicación

Satisfacción de la comunicación vertical

- La insatisfacción de los colaboradores sobre la comunicación que su jefe directo tiene con ellos bordea el 14%. Por su parte, casi el 60% afirma estar satisfecho con dicho tipo de comunicación y cerca del 20% afirma estar muy satisfecho (Gráfico P1).
- Mientras que, al consultar sobre la satisfacción de la comunicación interna de los gerentes hacia los trabajadores, se observó una reducción de la satisfacción a la mitad. Cerca del 30% asegura estar satisfecho y un 6% está muy satisfecho. De otro lado, cerca del 40% mostró indiferencia con esta comunicación; y más del 20% se siente insatisfecho y muy insatisfecho. (Gráfico P9).
- En ese sentido se aprecia que al referirse a la comunicación con gerentes la insatisfacción aumenta, así como la indiferencia.

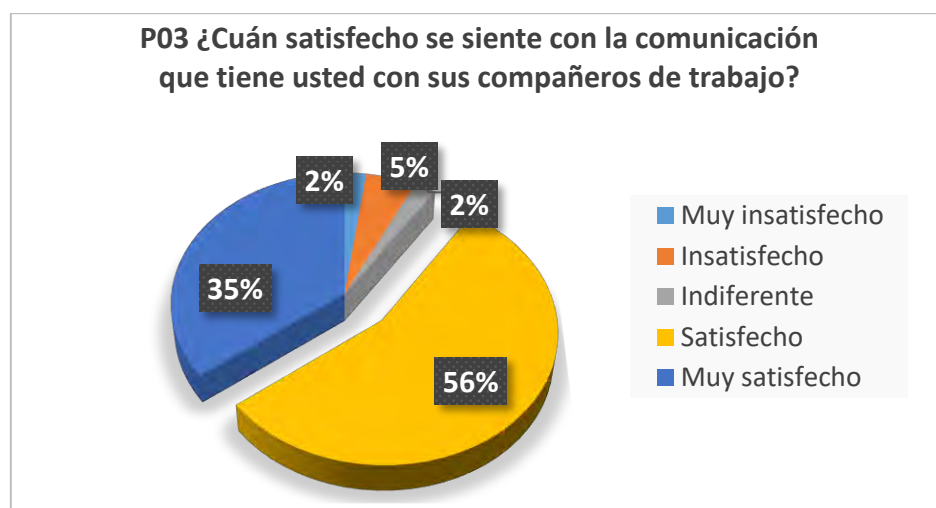
Gráfico P9



Satisfacción de la comunicación horizontal

- Más del 80% de los trabajadores asegura sentirse satisfecho con la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo (Gráfico P3). En comparación con los resultados mencionados anteriormente, se aprecia que existe mayor satisfacción en la comunicación horizontal que en la comunicación vertical.

Gráfico P3



Comunicación informal

- Alrededor de la mitad de colaboradores encuestados afirma que “a veces” recibe información de la empresa a través de rumores o canales informales de comunicación interna. Más del 25% asegura que recibe rumores “casi siempre” (Gráfico P 32). Esta situación hace patente que las necesidades de información y comunicación requieren mayor atención.

Gráfico P32



5.1.2 Canales de comunicación

Canales de comunicación mediatizados

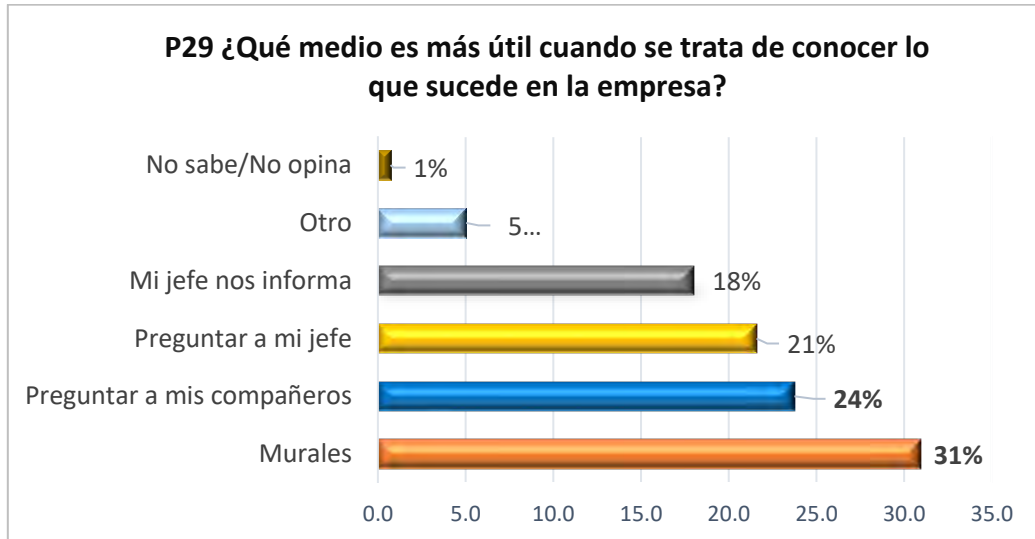
Aquí se analizan los resultados sobre dos canales de comunicación formales, actualmente usados por la empresa; y el impacto que tuvo la hoja informativa o el boletín, el cual ya no se encuentra en circulación.

Murales

- Los murales ocupan el primer lugar cuando se trata de enterarse de lo que sucede en la empresa (más del 30%). No obstante, la comunicación presencial, con compañeros y jefe, ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente. Solo 18% indica que es

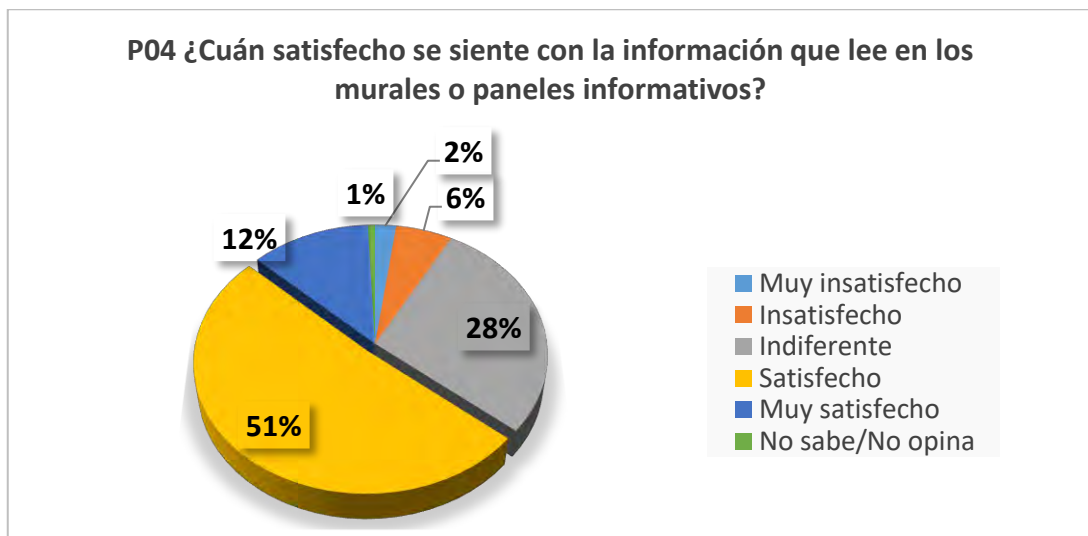
iniciativa de su jefe directo informarles sobre lo que suceda en la compañía (Gráfico P 29).

Gráfico P29



- La satisfacción sobre la información que se lee en los murales alcanza el 50%. Empero, cerca del 30% de los trabajadores califica como regular esta información. La insatisfacción no se muestra tan radical con respecto a este medio de comunicación (Gráfico P4).

Gráfico P4



- Con relación a la ubicación de los murales, alrededor del 30% expresa que es indiferente, y solo el 10% de los colaboradores considera que estos murales no tienen una adecuada ubicación. (Gráfico P5)
- Con referencia a la frecuencia de lectura de los murales informativos, más del 45% indica que los lee semanal, mientras que casi el 30% lo hace mensual, un 18% lo hace diario, y más del 5% no lo ha leído nunca. (Gráfico P 24)

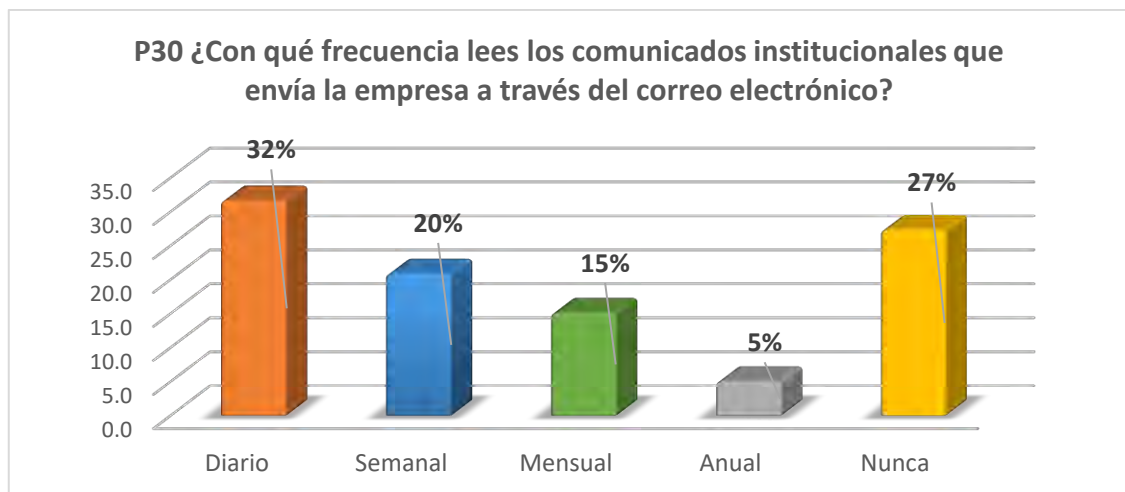
Hoja Informativa

- Se manifiesta que aproximadamente el 14% de los trabajadores no se sintió satisfecho con el contenido de la hoja informativa, la cual se dejó de distribuir a inicios del año 2016. De otro lado, un 30% calificó el contenido como regular y poco más 50% se sintió satisfecho con dicha información. (Gráfico P 6)

Correos electrónicos

- El 27% de los trabajadores indicó que nunca lee los correos electrónicos (este porcentaje se concentra en las gerencias de campo y fábrica. Por la naturaleza de su trabajo, no cuenta con una computadora). El 30% lo lee diario y el 20% lo hace semanal. (Gráfico P 30).

Gráfico P30



- Cerca del 50% de los trabajadores considera que los canales físicos de comunicación (correos y murales) son regulares, y cerca del 40% los califica como buenos (Gráfico P 31).
- Alrededor del 40% de ellos considera que sí existe la intención de la empresa en conocer la opinión de sus empleados, jefes interesados, herramientas adecuadas y el clima para hacerlo (Gráfico P 33).

Canales de comunicación directos

- Más del 70% señaló que se sienten satisfechos con la información que su jefe directo le brinda en las reuniones grupales. El 12% indicó que se siente insatisfecho y alrededor de un 10% se expresaron indiferentes. (Gráfico P 7)
- Por otro lado, en relación a la información que le brinda su jefe directo en las reuniones individuales, la satisfacción también bordea el 70%, no obstante cerca del 16% lo calificó como indiferente y cerca del 10% se considera insatisfecho y muy insatisfecho con esta información. (Gráfico P 8)
- Alrededor del 12% de los colaboradores indica que nunca se realizan reuniones individuales en la que puedan expresar sus opiniones, quejas o sugerencias. Un 26% indica que estas reuniones se hacen diarias; un 30%, semanal; y el 23%, mensual. (Gráfico P 25)
- En relación a las reuniones de área con jefatura, las reuniones diarias alcanzan un 35% de frecuencia, mientras que cerca del 7% señala que nunca se realizan reuniones en donde expresen sus sugerencias o quejas. (Gráfico P 26)

Gráfico P26



- Más del 40% indica que se realizan reuniones individuales a diario con su jefe, en las que se da instrucciones de trabajo; en comparación con el 30% que señala que se realizan de forma semanal. (Gráfico P 35)
- En relación a las reuniones de área con el jefe, en las que se da instrucciones de trabajo, el 26% de los colaboradores indica que se realizan a diario, a diferencia del 28% que señala que se realiza mensual y un 26% que dice se realiza de forma semanal (Gráfico P 36)
- El medio más usado para comunicarse con el jefe es la comunicación verbal presencial (más del 50%), mientras que el segundo y tercer medio son el teléfono y las reuniones grupales, respectivamente. El correo electrónico representa casi el 4%. (Gráfico P 27)

Gráfico P27

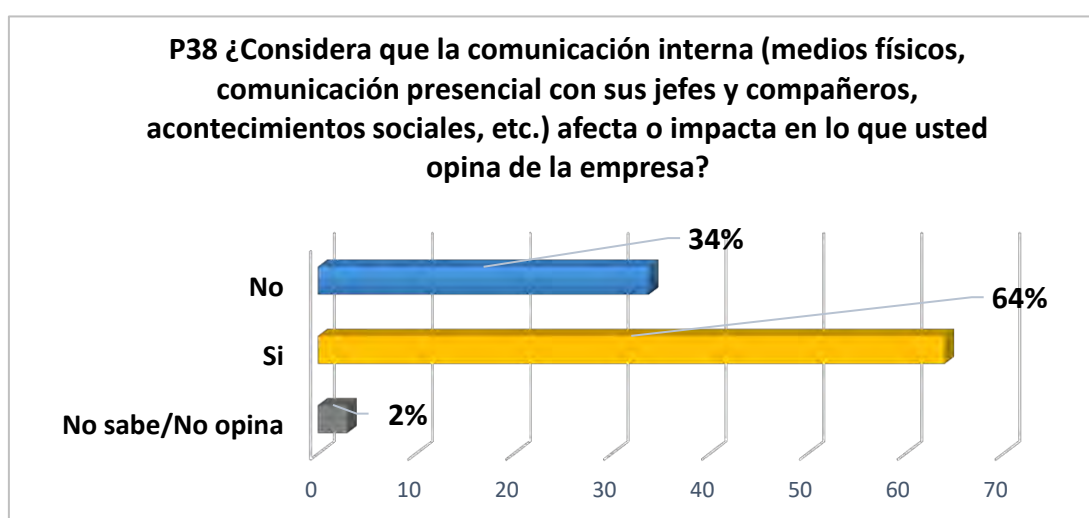


- En relación al medio que se usa más para comunicarse entre compañeros de trabajo, la comunicación verbal presencial ocupa el primer lugar (64%), y en segundo lugar están el teléfono y la reunión grupal (15.8%). (Gráfico P 28)

Comunicación interna

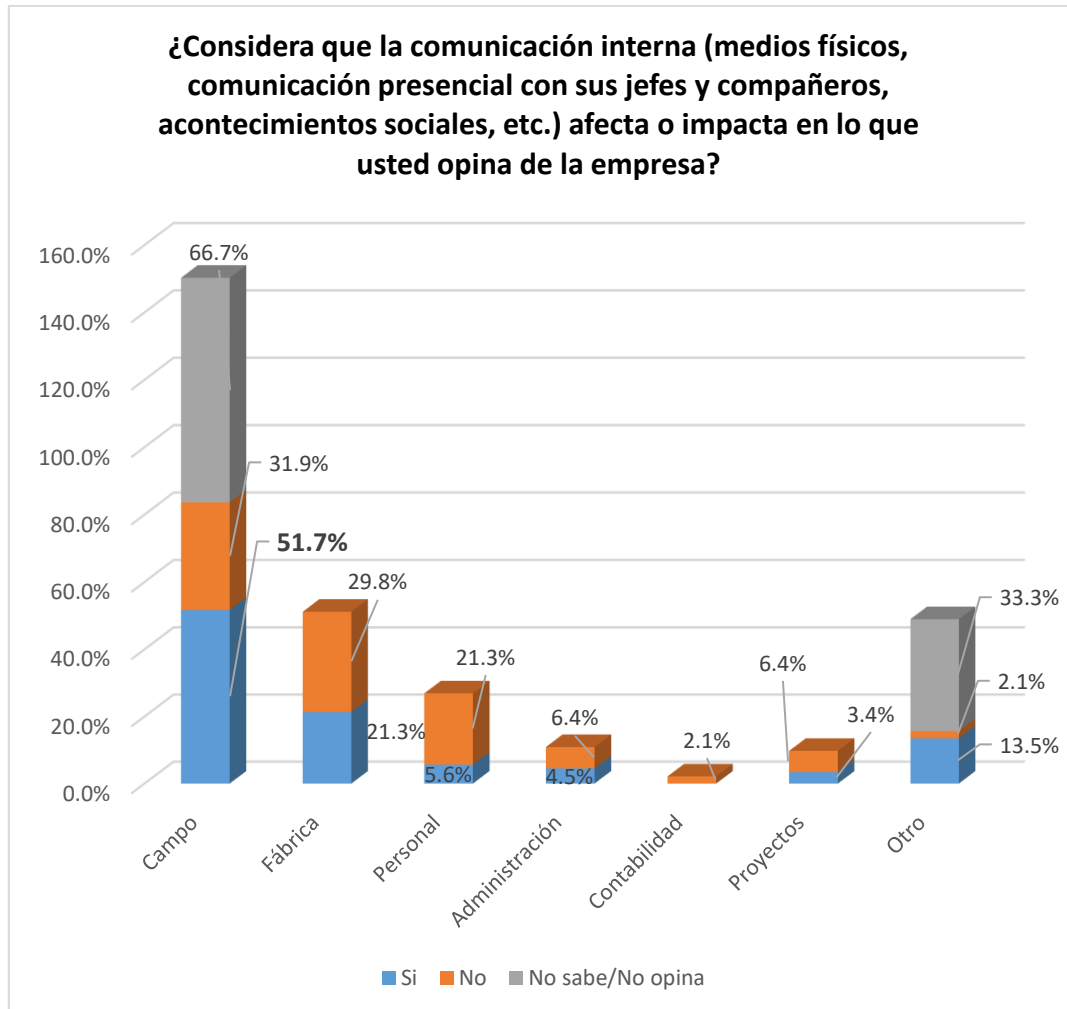
- El 64% de los encuestados asegura que la comunicación interna (medios físicos, comunicación presencial con sus jefes y compañeros, acontecimientos especiales, etc.) sí afecta o impacta en lo que opinan de la empresa. (Gráfico P 38)

Gráfico P38



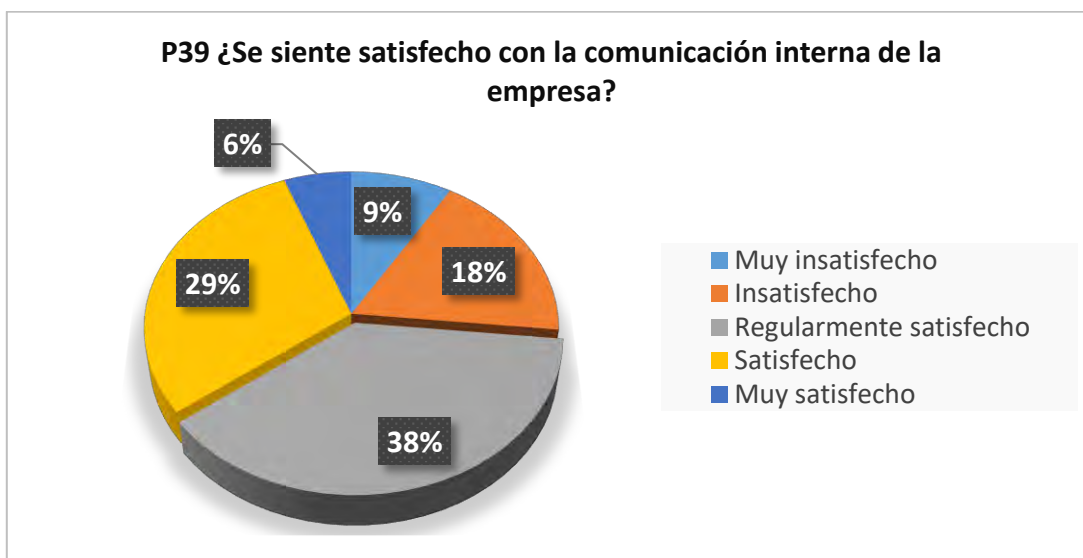
- En el siguiente gráfico se puede visualizar que del 64% de encuestados que dan respuesta positiva, más del 50% pertenece a la gerencia de campo, y el 21% pertenecen a la gerencia de fábrica.

Gráfico P40



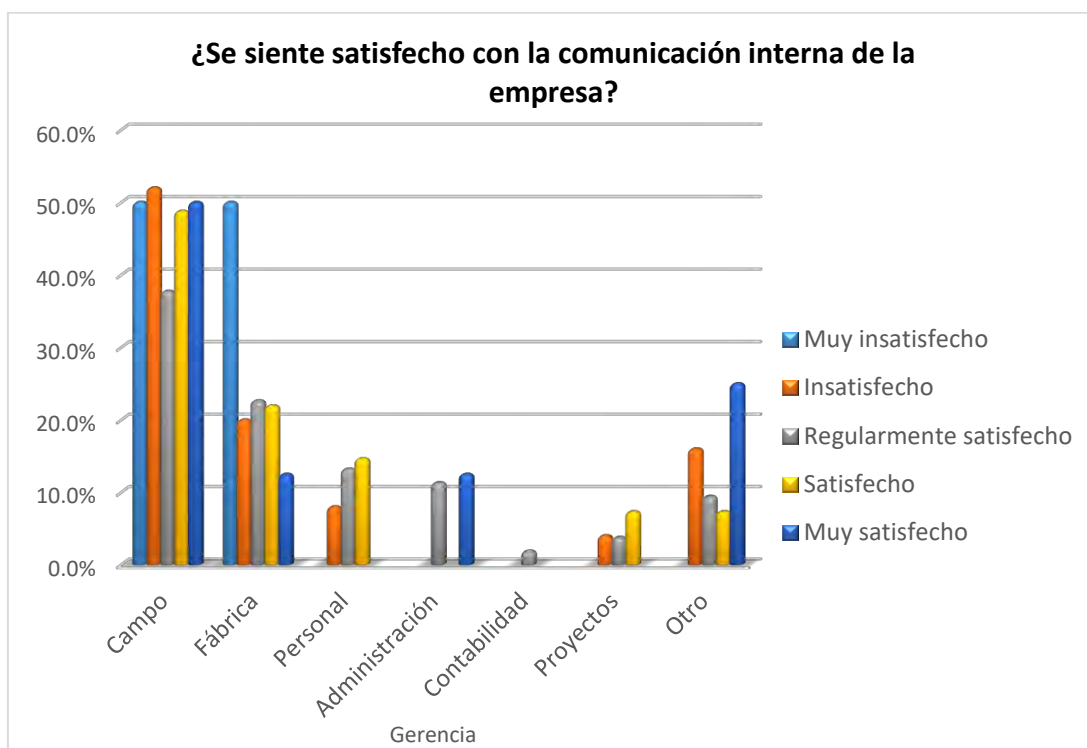
- Cerca del 40% de los trabajadores se siente regularmente satisfecho con la comunicación interna de la empresa, en contraste con un 26% que afirma sentirse insatisfecho y muy insatisfecho con dicha comunicación interna. Alrededor del 30% manifiesta sentirse satisfecho con este tipo de comunicación (Gráfico P 39).

Gráfico P39



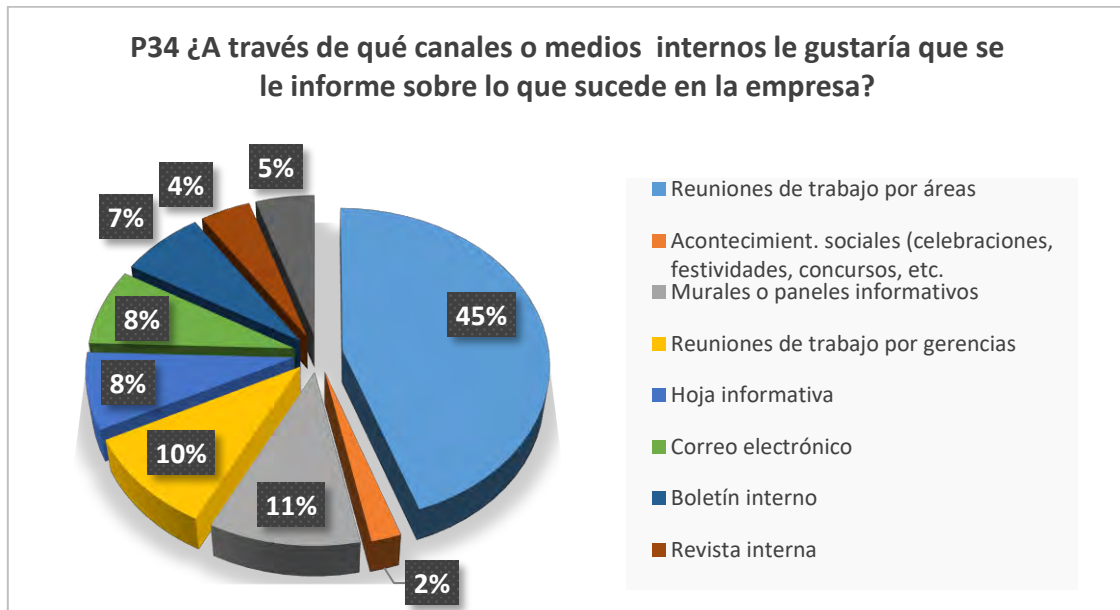
- En el siguiente cuadro se puede apreciar la participación de cada gerencia según el grado de satisfacción. Por ejemplo, del 9% que indicaron sentirse muy insatisfechos, el 50% pertenece a Campo y el otro 50%, a Fábrica.

Gráfico P41

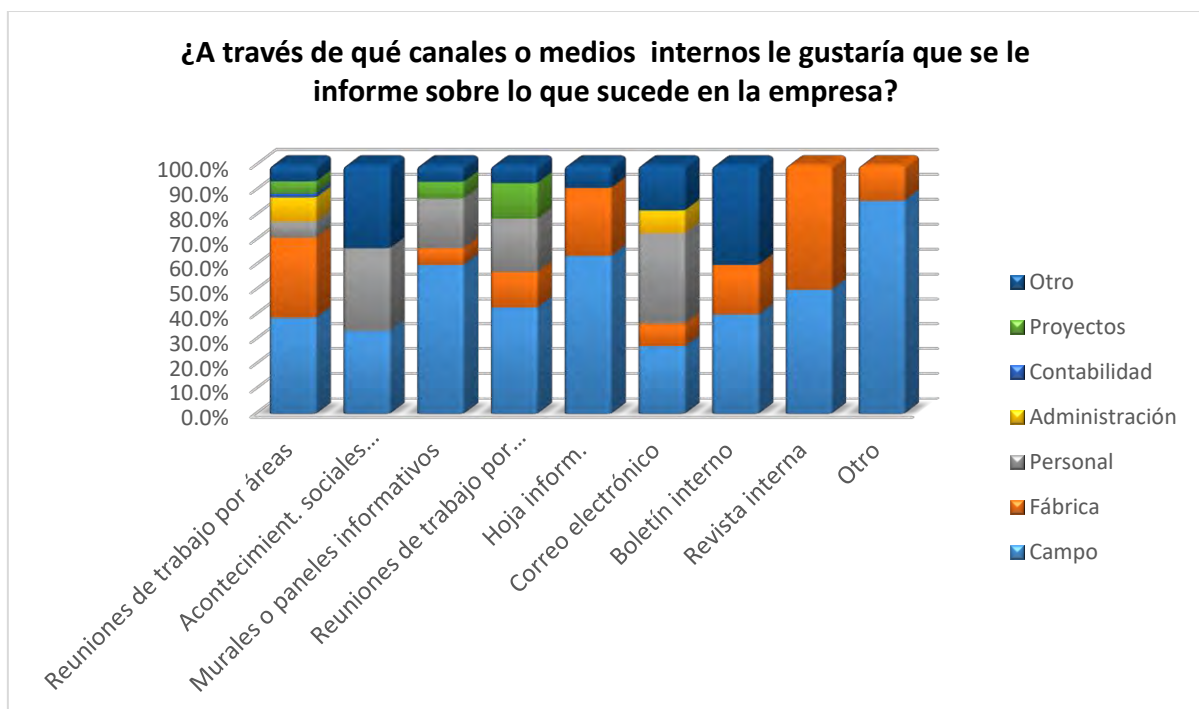


- Los trabajadores afirman que les gustaría que se les informe de lo que sucede en la empresa a través reuniones de trabajo por áreas (44%) En segundo lugar, se sugiere el uso de murales informativos y reuniones de trabajo por gerencia (10% en cada caso). (Gráfico P 34)

Gráfico P34



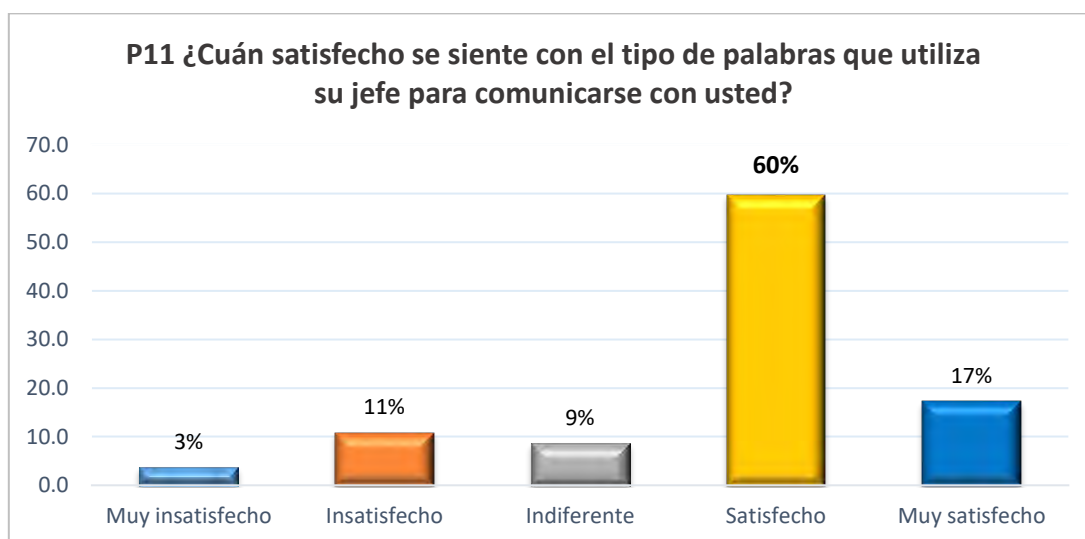
- A continuación el detalle de los canales preferidos por gerencias:



5.1.3 Lenguaje de la comunicación

- **Comunicación verbal:** Más del 70% está satisfecho con el tipo de palabras que utiliza el jefe para comunicarse con ellos, pero el 13% está insatisfecho y muy insatisfecho. (particularmente en las gerencias de: Administración, Campo y Central, en orden decreciente). (Gráfico P 11)

Gráfico P11



- **Comunicación no verbal:** El 11% de los trabajadores no se siente satisfecho con el tipo de expresiones, tonos de voz y gestos que usa su jefe para comunicarse con ellos. Y cerca del 16% considera regular estas expresiones. P12. En relación a las expresiones y tonos de voz usados entre compañeros de trabajo, la insatisfacción se reduce a un 8%. (Gráfico P 13)
- **Comunicación no verbal:** El 65% de los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente físico de trabajo, en comparación del 15% que se siente insatisfecho y muy insatisfecho (Gerencias de Campo, Fábrica y Central).

5.1.4 Relaciones entre los receptores de la comunicación

- Cerca del 40% de los trabajadores considera que los mensajes individuales que recibe de la empresa son “a veces son oportunos”, a comparación de más del 20% que considera que los mensajes son poco y nada oportunos. La misma situación se repite cuando se refieren a los mensajes grupales. (Gráfico P 15 y Gráfico P 16)
- Alrededor del 50% de los trabajadores asegura que los mensajes institucionales son “a veces son oportunos”, un 30% afirma que son “oportunos” y un 15% que “son poco y nada oportunos”. (Gráfico P 17)

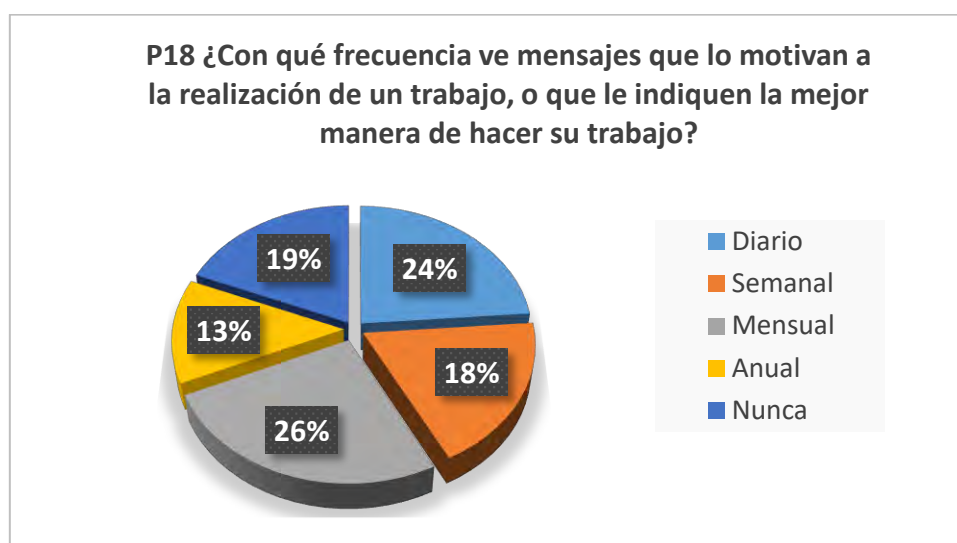
Gráfico P17



5.1.5 Propósito del mensaje

- El 20% de los colaboradores indica que nunca han recibido mensajes que los motiven a hacer su trabajo; sin embargo, un 23% indica que recibe este tipo de mensajes a diario, y un 26 % que recibe mensajes mensuales. (Gráfico P 18).

Gráfico P18



- El 14% de los colaboradores asegura que nunca han recibido mensajes que fomenten la integración entre sus miembros; no obstante, más del 30% indica que recibe mensajes mensuales, y un 23 % que recibe mensajes semanales. (Gráfico P 20)
- El 24% de los colaboradores asegura que nunca han recibido mensajes que plantean nuevas alternativas de conducta; no obstante, más del 22% indica que recibe mensajes diarios, y un 20 % que recibe mensajes mensuales. (Gráfico P 22)

V. CONCLUSIONES

- Esta investigación encontró que la comunicación interna sí produce un impacto importante en la reputación interna de la compañía estudiada. Cabe destacar que, si bien existen otras dimensiones de la reputación que también juegan un rol trascendental, la comunicación interna puede ayudar y/o contribuir a la mejora o al fortalecimiento de una buena reputación. Asimismo, el impacto de la comunicación varía de acuerdo al grupo de trabajadores de la organización, ya que mientras los colaboradores administrativos y los supervisores sienten que la comunicación interna es un aspecto substancial para mantener una buena percepción de la organización, los colaboradores de campo y fábrica, consideran que el factor salarial es también decisivo al hablar de reputación dentro de la empresa.
- En la organización estudiada, a pesar de los intentos para desarrollar una comunicación horizontal, aún prima la comunicación vertical, en la que la escucha activa no es su principal característica. Por lo general, se imponen las decisiones y no existe una participación activa de los colaboradores. Esta situación sufre variaciones de acuerdo a la gerencia o al área de la empresa. La poca o nula escucha de los altos mandos a los colaboradores, genera insatisfacción, desconfianza y temor hacia ellos y la empresa. A esta situación se le suma el hecho de que ya no existen medios o espacios de comunicación donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes o sugerencias sobre la azucarera.
- Entre los aspectos que los empleados consideran al tomar la decisión de renunciar, influye la relación que mantienen con sus jefes, el clima laboral, las condiciones de trabajo, la tranquilidad que la empresa les pueda brindar para que ellos trabajen, la escucha activa de parte de sus jefes inmediatos, la gestión de sus necesidades, la realización de

actividades de confraternidad y de reconocimiento, y finalmente, que su salario sea coherente con las actividades que realizan.

- La empresa no muestra una cultura que se caracterice por la transparencia de la información, a pesar de la valoración que le dan los trabajadores a este aspecto, tomando en cuenta que ellos sí identifican que han tenido líderes que en algún momento desarrollaron una comunicación abierta y directa. El personal muestra añoranza por la gestión empresarial desarrollada antes de que se convierta en cooperativa. Esto se debe a que muchos colaboradores son hijos de ex trabajadores de esa época y realizan este tipo de comparaciones.

A continuación se presentan las conclusiones referidas a los objetivos específicos que respaldan lo antes mencionado.

En relación al primer objetivo específico de esta investigación, que es describir y analizar la percepción de los trabajadores sobre la reputación interna de la empresa, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Relación con los mandos medios inmediatos

- Desde la perspectiva de los empleados entrevistados, no existe coherencia entre las decisiones o actividades que realizan las jefaturas, y el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.
- Asimismo, los trabajadores perciben que existe una carencia de liderazgo en los supervisores. Las capacitaciones de liderazgo por las que han pasado los supervisores y jefes no han sido suficientes ni sostenibles en el tiempo.
- La falta de comunicación y de planificación al momento de realizar las labores por áreas es evidente en las áreas administrativas; los trabajadores no se sienten involucrados. El no cumplimiento de sus metas afecta el pago de sus incentivos económicos.

- Los colaboradores están convencidos de la necesidad de mantener una comunicación permanente con sus jefaturas y proveerles de información de lo que sucede en las áreas para que puedan tomar las mejores decisiones; contradictoriamente a esta situación, ellos no siempre reciben información oportuna sobre los cambios que ocurren en la empresa.

Calidad laboral y condiciones de trabajo

- El reconocimiento sobre la calidad de su trabajo es muy importante para los colaboradores, puesto que los motiva a esforzarse para seguir haciendo una óptima labor.
- Dado que no siempre las metas planteadas por cada jefatura de área se orientan a resultados, la evaluación que hace el jefe al trabajador permite tomar represalias y no realizar una evaluación objetiva sino más bien subjetiva, condicionando así el pago mensual de incentivos.
- Asimismo, no existe la percepción de una coherente retribución económica en relación a las funciones que realizan los colaboradores; a pesar que este problema ya fue detectado y se realizaron los estudios salariales para realizar las mejoras respectivas. Por otro lado, una crítica se los supervisores es que a pesar que los trabajadores de la empresa, cuentan con el mismo sueldo hace bastante tiempo, continúan adquiriendo más compromisos familiares y económicos.
- Por tanto, sobre la valoración de la comunicación interna se encontraron diferencias entre los integrantes de las gerencias. En el caso de las gerencias de Fábrica y Campo, el tema que más les preocupa es la remuneración, ya que no reciben un sueldo que pueda cubrir sus necesidades –lo que los lleva a buscar otros puestos de trabajo luego de finalizada la jornada laboral-. No siempre las felicitaciones son suficientes para compensar toda la exigencia a la que son sometidos. De otro lado, las otras gerencias, sí le brindan una mayor importancia a conocer lo que sucede en la empresa, y el tema de la remuneración

no es tema tan prioritario, pero si valoran el reconocimiento a su trabajo y el contar con buen trato y la información que necesitan sobre la compañía.

Reputación de la alta dirección de la compañía

- No se fomentan las reuniones de la alta dirección con los trabajadores administrativos, y en las pocas reuniones que hay con gerencias, los trabajadores no suelen expresar sus opiniones.
- La reputación de ex gerentes no ha sido óptima, sin embargo, para los mandos medios, la llegada del nuevo gerente central ayudará a que la reputación de la alta dirección mejore, particularmente por el estilo gerencial que viene demostrando.
- En las áreas de campo y de fábrica se percibe que los directivos no se preocupan por el bienestar ni por la economía del personal, y se refleja con el cambio del pago de horas extras por descanso sustitutorio, sin realizar las explicaciones respectivas o realizar alguna actividad de sensibilización sobre el tema.
- De otro lado, la imagen que tiene la empresa al exterior no es buena, que hasta se refleja en el poco apoyo y reconocimiento que recibe el equipo de fútbol de la azucarera, a comparación de años anteriores. La poca importancia que le brindan a sus trabajadores impacta más en la comunidad. Los colaboradores son parte de la comunidad.

Valores éticos y profesionales

- Para los colaboradores, no existe total transparencia en la transmisión de la información sobre la gestión de la empresa. Por lo general es insuficiente y existe una gran cantidad de rumores.

Imagen exterior de la empresa

- Se constata que existe un problema de información y de los canales adecuados para dar a conocer lo que sucede en la empresa. Los colaboradores desconocen las acciones que la empresa ejecuta en beneficio de la comunidad, así como de su público interno.
- La comunidad no tiene una buena imagen de la empresa, según lo que le expresan a los trabajadores; particularmente por las cuestiones vinculadas a las remuneraciones, las ventas y al impacto de las operaciones de la azucarera en la comunidad.
- Sin embargo, se destaca un aspecto positivo de la empresa; a pesar de las crisis del 2010 y 2011, nunca dejó de cumplir con el pago puntual a sus empleados.

Identificación con el proyecto empresarial

- No existe comunicación sobre la evolución de las metas de la empresa, ni sobre los objetivos semanales o mensuales. Se considera que se deberían utilizar diversos medios y espacios de comunicación para comunicarles cómo va su rendimiento; estas acciones les ayudaría a entender la escala remunerativa que maneja la azucarera, por qué no hay más incentivos y qué se necesita de ellos para que la empresa siga adelante.
- Que la comunicación no sea fluida dentro de la empresa podría responder a un tema cultural empresarial, ya que sus colaboradores indican que se desarrolla de la misma forma en otras empresas del grupo corporativo. Es decir, la información no desciende hacia los empleados.

En relación al segundo objetivo específico se ha llegado a las siguientes conclusiones en base a cada una de las dimensiones de la comunicación interna:

Redes de comunicación

- Los colaboradores y supervisores muestran insatisfacción con la comunicación vertical que mantienen con sus jefes directos, y al referirse a la plana gerencial, esta situación empeora. Existen dificultades culturales y organizacionales para que la comunicación descienda correctamente, por tanto, hay incertidumbre de lo que pasará con la empresa. Los trabajadores valoran un estilo gerencial cercano y personalizado, y sin intermediarios.
- La comunicación horizontal cuenta con un alto porcentaje de satisfacción, sin embargo, aún debe fortalecerse la comunicación entre áreas, sobre todo cuando se realizan modificaciones en los procesos o procedimientos que pueden impactar o involucrar la labor de otras áreas.
- La cultura del rumor está muy presente y asentada en la organización, y, al no contar con canales o acciones de comunicación -enfocadas en las características de las audiencias de la empresa- ni con liderazgo de sus gerentes o jefaturas, es parte del quehacer diario de las áreas y colaboradores.

Canales de comunicación

- Existe una gran necesidad de comunicar lo que sucede en la empresa y, en ese sentido, el tipo de comunicación preferida es la comunicación directa, expresada en reuniones de trabajo por áreas y por gerencias. Se expone la necesidad de fomentar la comunicación cara cara entre áreas y equipos de trabajo –sin miedo a represalias-, pero que estos espacios de comunicación tengan un objetivo claro y que motive la activa participación de sus integrantes. Mayor frecuencia y calidad pero que cubran las necesidades de información de los empleados.

- La comunicación mediatizada ocupa el segundo lugar cuando se trata de comunicar lo que sucede en la empresa, siendo el principal medio el mural o panel informativo, ya que es más accesible para la mayoría de trabajadores que no cuentan con una computadora ni con acceso a internet. Se requiere publicar información precisa y vinculada a los intereses de los trabajadores: seguridad, salud, beneficios, remuneraciones y todo lo relacionado al impacto de las acciones de responsabilidad social que ejecuta la empresa.
- En relación a los mecanismos de recojo de sugerencias y quejas, por un lado, existe disconformidad con la eliminación del buzón de sugerencias, pues era la forma menos invasiva de expresar lo que piensan los empleados, sin temer acciones en su contra. No obstante, también se critica tanto el uso como el procesamiento de la información.
- El segundo medio de mayor alcance es el correo electrónico. Sin embargo, tanto la información divulgada en los paneles como a través del correo, no cubre las expectativas de información de todos los trabajadores y es insuficiente.

Relaciones entre los receptores de la comunicación y Propósito de la comunicación

- Los mensajes tanto individuales, grupales e institucionales no se perciben como oportunos por los colaboradores. La mayoría de los mensajes que reciben no se dan a través de la comunicación formal, sino de la comunicación informal, a través de los compañeros de trabajo, y en otras ocasiones por parte de personas que no laboran en la empresa.
- Aún no se ha cubierto la expectativa de la emisión de mensajes que motiven la realización del trabajo de los empleados, mensajes que fomenten la integración entre sus miembros, y mensajes que plantean nuevas alternativas de conducta.

Lenguaje de la comunicación

- Se presenta un nivel bajo de insatisfacción en relación al tipo de palabras que utilizan las jefaturas para comunicarse con sus equipos de trabajo-particularmente en las gerencias de: Administración, Campo y Central, en orden decreciente-. Lo mismo ocurre, al referirse a la satisfacción con la comunicación no verbal que mantienen con sus jefes y sus compañeros de trabajo, -tipo de expresiones, tonos de voz y gestos que usa su jefe para comunicarse con ellos.

Como se aprecia, la comunicación interna no se está gestionando correctamente ya que no llega de manera eficaz hacia los colaboradores. Aún no se ha tomado una medida que esté a la vanguardia para distribuir oportunamente los mensajes y generar flujos de intercambio de información entre los directivos de la organización y los trabajadores. En este aspecto, la comunicación interna de la empresa no se caracteriza por la generación de valor al colaborador.

VI. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo el objetivo de conocer el impacto de la comunicación interna en la reputación interna de la azucarera estudiada, y, esta sección, dará cuenta de aquellos aspectos particularmente relevantes que se desprenden del análisis de los resultados, reflejo de la expresión del público interno.

Empresa y empleado

Justo Villafañe (2006), cuando se refiere a la reputación interna destaca la importancia de implicar a las personas en el proyecto de la empresa, a través de hacer comunes las metas personales con las de la empresa. Empero para los trabajadores del caso analizado la empresa no muestra interés en sus necesidades laborales o en su vida fuera del trabajo; la comunicación interna podría contribuir a mostrar este involucramiento, siempre y cuando la organización decida un cambio organizacional contundente.

Ruta del mensaje y productividad

Dentro de la relación de los trabajadores con los mandos inmediatos se analizó la comunicación descendente, dimensión que consiste en dar órdenes e instrucciones sobre qué actividades realizar dentro de la empresa, así como en organizar las labores dentro del área (López, 2007). Lo último no se pone en práctica en todas las áreas de la empresa. Los trabajadores señalan que las instrucciones que reciben de sus jefaturas sobre las actividades y metas que deben alcanzar, no toman en cuenta su carga laboral, los tiempos necesarios para realizar las actividades y sus opiniones, lo cual causa malestar entre los trabajadores. Ellos indican que esta falta de comunicación, más que organizar las labores y permitirles ser más productivos, les dificulta la realización de su trabajo. Esta situación afecta su

productividad, aspecto que impacta en la empresa y en la remuneración del trabajador, ya que ésta se basa en el logro de las metas planteadas. La remuneración es uno de los aspectos más sensibles para los colaboradores, la cual se vincula a la calidad laboral -una de las dimensiones de la reputación interna.

Participación y confianza en el líder

En lo que respecta a la comunicación ascendente, los resultados muestran una baja participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Según López (2007), la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa es vista, en algunas ocasiones, como amenaza al interés de la plana directiva; sin tener en cuenta que la intervención de los colaboradores de la compañía, de quienes están en contacto con el trabajo diario, sí podría aportar a su productividad. Los empleados expresan que son conscientes que si la empresa logra buenos resultados, ellos también se verán beneficiados.

Otro hallazgo importante es el bajo interés que muestra la gerencia de la empresa por escuchar a sus trabajadores. Los colaboradores indicaron que se han eliminado canales de comunicación donde ellos podían expresar sus sugerencias o quejas de forma anónima, como el buzón de sugerencias.

Otro factor que afecta la deficiente comunicación ascendente es la falta de confianza de los trabajadores en sus mandos medios -como supervisores-, porque no se sienten escuchados y porque no los consideran sus líderes. Para los empleados, la confianza es un valor muy importante que se construye a lo largo del tiempo, característica de la cultura organizacional. Adicionalmente, las jefaturas no colaboran para lograr el empoderamiento de los supervisores. Por otro lado, los gerentes son percibidos como inalcanzables, “dioses”,

porque existe poca o casi nula interacción con ellos en general. Existe una nueva esperanza con el nuevo gerente central.

Transparencia de la información y canales de comunicación

Villafañe (2006) asegura que la transparencia de la información que se transmite a los empleados de una empresa es determinante para la reputación de una organización, porque aporta a evidenciar la orientación hacia las personas, es decir la humanización de una institución; sin embargo, para los trabajadores de la empresa estudiada, la información sobre lo que sucede en la azucarera no desciende o desciende incompleta. Esto ocasiona un clima constante de incertidumbre y angustia, y se generan rumores. Si bien existen canales mediatizados -como murales y correo electrónico- y directos –reuniones-, los trabajadores señalan que estos no se emplean de manera oportuna y correcta, ya que no toman en cuenta sus necesidades de información. Como se aprecia las dificultades de la comunicación ascendente impactan en el clima organizacional, tal como lo menciona López (2007).

Como se aprecia, ante la ausencia de información oficial, la comunicación informal se hace presente. Los rumores se incrementan y angustian a los colaboradores, afectando la reputación de la empresa. Adicionalmente, los rumores traspasan las paredes de la azucarera y se extienden hasta la comunidad, y, ya que los colaboradores de la empresa viven en la comunidad, esta situación afecta la imagen exterior de la compañía -otra dimensión de la reputación interna.

Asimismo, no solo basta con comunicar lo que acontece en la compañía, por el contrario, en este caso se expone la necesidad de una constante retroalimentación, y esto coincide con lo que Del Pozo (2004) afirma, que la comunicación interna no finaliza cuando un directivo

emite una comunicación a los colaboradores sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores, y la valora, evaluando que acciones tomará en base a esas respuestas. Por esta razón, la necesidad de fortalecer las formas de comunicación ascendente se vuelve inminente, tomando en cuenta que los empleados puedan tener la libertad de expresarse. El buzón de sugerencias aportaba a este tipo de comunicación pero se eliminó.

Cultura y comunicación directa

La comunicación interpersonal, cara a cara, es una de las formas de comunicación más valoradas entre los trabajadores de la compañía analizada, ya que permite integrarlos, enfrentar los problemas organizacionales y eliminar rumores. Esto responde a un tema cultural, ya que para ellos esta comunicación les aporta confianza y seguridad. Asimismo, la empresa no muestra una cultura que se caracterice por la transparencia de la información- como se mencionó líneas arriba-, a pesar de la valoración que le dan los trabajadores a este aspecto, tomando en cuenta que ellos sí identifican que han tenido líderes que en algún momento desarrollaron una comunicación abierta y directa. Tal como afirma Sheindohn (2009) la cultura de una corporación “legitima el estilo de comunicación interna...” que es la “...que estructura y dinamiza la cultura corporativa”.

De otro lado, si bien muchos se sienten orgullosos de trabajar en una empresa azucarera, expresan la necesidad de que sus jefes los motiven con palabras de aliento, felicitaciones, y reconocimiento del trabajo realizado por cada trabajador y área.

En todos los aspectos presentados se aprecia como la cultura, que se traslada a través de la comunicación, influye en la productividad de los trabajadores, un aspecto que ha tomado gran relevancia en las organizaciones tal como lo indican Cújar, Ramos, Hernández & López (2013).

Salarios y preocupaciones

Los públicos internos, trabajadores de campo, fábrica, administrativos, supervisores, jefes, gerentes y dueños, no siempre tienen los mismos intereses. Cada tipo de público valora diferentes aspectos de la organización, sin embargo, es evidente que para los empleados de campo y fábrica el factor salarial es prácticamente vital. Parte de la calidad laboral –otra variable de la reputación interna- es sentirse compensados adecuadamente por el trabajo realizado pero para los trabajadores, un bajo salario se vincula con la no valoración del trabajador, el poco interés en sus necesidades personales y familiares, y la poca preocupación por motivarlos.

Si bien la incertidumbre empresarial y el aspecto económico son dos de los temas que más preocupan a los empleados, la seguridad en el trabajo y el cuidado de su salud, son otras de sus inquietudes, así como conocer qué otros beneficios pueden recibir como trabajadores de una azucarera.

Finalmente, otro tema que necesita ser comunicado, es la definición del rol de la empresa en la comunidad, dado que los trabajadores le atribuyen funciones o deberes que deberían ser asumidos por la municipalidad o el Estado, no obstante, la comunidad se ha formado la idea de que la empresa es la proveedora y la responsable de solucionar los problemas de la comunidad.

Comunicación interna y conocimiento de la audiencia

Si bien Fernández Collado (1997) comprende que la comunicación interna se compone por el conjunto de actividades que buscan crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diversos medios que los mantengan informados, integrados y motivados; y por su parte, Stevanovic & Gmitrovic (2015) entienden que la comunicación

interna es un “mediador entre el liderazgo de una organización y los empleados, en la conquista de los objetivos empresariales, así como un instrumento que permite a los empleados satisfacer sus necesidades sociales y psicológicas”, ello concuerda parcialmente con las acciones que realiza la empresa, ya que los trabajadores no cuentan con la información que les brinde seguridad en la realización de su labores, y la tranquilidad personal que necesitarían. Asimismo, existe desmotivación salarial y emocional y falta de integración en las áreas.

El desconocimiento de las características del público interno de la compañía, juega un rol preponderante al momento de planificar actividades y gestionar diversos medios de comunicación interna; una deficiente comunicación interna no contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales tal como lo expone Fernández Collado (1997).

De otro lado, los hallazgos muestran que no existe una planificada y periódica medición de la comunicación interna, acción necesaria para que pueda formar parte del plan estratégico de una organización.

Tal como afirma Cuervo (2008), esta medición no solo debe medir la efectividad de los mensajes y medios sino evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global, tomando en cuenta los constantes cambios organizacionales. Alvarez-Nobell & Lesta (2011) complementan este punto al señalar que es importante contar con las herramientas adecuadas para la medición de los aportes de la gestión estratégica.

Toda mejora comunicacional debe acompañarse de la toma de decisiones gerenciales que muestren cambios organizacionales firmes. De esta forma, la estrategia comunicacional podrá tener coherencia.

VII. RECOMENDACIONES

- La investigación es fundamental, por ello, se sugiere realizar diagnósticos anuales de comunicación interna para conocer qué es lo que piensan y sienten los colaboradores de la compañía, a través de encuestas, grupos focales y entrevistas en profundidad, tomando en cuenta las características de cada área y de cada puesto. Así como, medir constantemente el impacto de las acciones o planes de comunicación. Sin este insumo no se puede realizar una adecuada gestión de la comunicación al interior de la organización, que afecta la percepción que tienen los trabajadores sobre la misma.
- La gestión de la comunicación interna debe ser permanente, por tanto, se necesita elaborar estrategias de comunicación que respondan a las necesidades de los públicos internos. En ese sentido, sea hace necesario establecer y gestionar la comunicación formal de la empresa, que promueva la fluidez de la información a través de los canales y espacios de comunicación, de forma bidireccional. Por ello, se deben potenciar los canales de comunicación con más llegada a los trabajadores.
- La escucha activa es uno de los aspectos que más atención debe recibir, al considerar estrategias de comunicación interna, porque permite construir empatía y un clima de confianza con los trabajadores. Se recomienda contar con medios de expresión de aportes y quejas, como el buzón de sugerencias, así como realizar acciones que permitan reforzar la comunicación directa entre colaboradores y entre colaboradores y jefaturas, a través de talleres de comunicación por áreas.
- Se requiere empoderar a los supervisores y jefes, pero brindándoles las herramientas de liderazgo necesarias que puedan ser sostenibles en el tiempo, y

que contribuyan a convertirlos en los principales voceros internos de la organización. Los mandos medios requieren un acompañamiento permanente para que puedan desarrollar sus habilidades de liderazgo.

- Los colaboradores deben ser los principales embajadores de marca de una organización, por tanto, es indispensable, gestionar la comunicación informal, a través del establecimiento y gestión de portavoces internos; es decir, colaboradores dentro de las áreas que apoyen el trabajo de cada jefe y del área de comunicación, al momento de difundir un mensaje o recoger las preocupaciones de los empleados.
- Asimismo, sería importante establecer estrategias de fidelización del cliente interno tomando en cuenta la calidad laboral y las condiciones de trabajo: motivación, beneficios, salarios, salud ocupacional, seguridad, entre otros aspectos; que podrían trabajarse de la mano de las áreas de: recursos humanos, gestión del talento, bienestar social y comunicaciones, que apunten a la satisfacción de los trabajadores, y, por consiguiente, a la sostenibilidad y rentabilidad corporativa.
- Se necesita definir qué tipo de cultura organizacional tiene la empresa, plantear cuál es la cultura deseada y trabajar en un proceso de implantación de una nueva cultura organizacional.
- Finalmente, todas las acciones de comunicación podrán tener un efecto positivo en la mejora de la reputación interna, siempre y cuando, las gerencias lideren los diferentes cambios organizacionales propuestos que necesita la azucarera y que aclaman sus clientes internos.

REFERENCIAS

- AIP (2012) *Informe de resultados del estudio de comunicación interna. (Informe A)*.
- AIP (2012) *Informe de resultados del estudio de reputación e imagen. (Informe B)*.
- AIP. (2015). Información de colaboradores. Barranca, Lima, Perú.
- AIP. (2016). Información de colaboradores. Barranca, Lima, Perú.
- Algarra, M. M. (2009). La comunicación como objeto de estudio. *Anàlisi*, 151-172.
- Recuperado el 29 de junio de 2016, de
<https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n38/02112175n38p151.pdf>
- Alloza, A. (2006). Prólogo. En T. Hannington, *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa* (pág. 10). Barcelona, España: Deusto.
- Almenara, J. (2005). La comunicación organizacional. En *Comunicación interna en la empresa* (págs. 47-65). Barcelona: UOC.
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. (Spanish). Palabra Clave, 14(1), 11.
- Bermejo-Berros, J. (2014). Evolución de los paradigmas, metodologías y campos de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*(69), 330-353. Obtenido de http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1014_UVa/17b.html
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*. 91-109.
- Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom* (1 ed.). Barcelona, España: CPC Editor.
- Craig, R. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*(9), 143.
- Cuervo, M. (2008). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 61-70.

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Del Pozo, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: Herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J. C. Díaz, *Gestión de la Comunicación en las organizaciones* (pág. 556). Barcelona, España: Ariel.
- D. L. (2015). Entrevista-Canales internos. E-mail.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Figuroa, R. (2013). *Introducción a las teorías de la comunicación*. México: Pearson.
- García de León, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 87-108.
- Garrido, F. J. (1999). *Imagen & empresa*. Santiago de Chile, Chile: Editores RiL.
- Gestión. (1 de 7 de 2016). Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/100-empresas-lideres-retencion-talento-2162714>
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona, España: Deusto.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Jones, O. (1996). *Human resources, scientists, and internal reputation: The role of climate and job satisfaction*. *Human Relations*, 49(3), 269. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/231468939?accountid=28391>
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- La Porte, J. M. (2001). Entusiasmar a la propia institución. *Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Eiunsa.

- López, D. (2007). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En CICCIO, *Comunicación empresarial*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Martin, G. (2009). *Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR?*. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 47(2), 219. doi:10.1177/1038411109105443
- Martínez, I. O. (2013). Reputación percibida por el profesorado de las cooperativas de educación: medición e influencia. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 237-260.
- Martínez Leó, I., & Olmedo Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (2), 127-142.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 1359-77. doi:10.1016/S1138-5758(10)70019-0
- Matos Mar, José (1986) *Desborde Popular y Crisis del Estado, el nuevo rostro del Perú en la década de 1980*, 39- 40. Instituto de Estudios Peruanos, Lima.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272. doi:http://dx.doi.org/10.1057/crr.2014.14
- Miralles-Marcelo, J. L., del Mar Miralles-Quirós, M., & Daza-Izquierdo, J. (s.f.). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. (Spanish). *Universia Business Review*, 16-33.

- Muriel, M. & Rota G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Editora Andina. Recuperado el 4 de noviembre de 2016, de <https://www.scribd.com/doc/162531399/Muriel-Comunicacion-Institucional>
- Negrete, C. (2015) Consulta cantidad de colaboradores AIP. Correo electrónico.
- Palacios, R. (2015) *Historia de la República del Perú (1822-1933) - Tomo XVIII*. 185. Producciones Cantabria SAC, Lima,
- Pérez, A. & Rodríguez Del Bosque I.R. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126. doi:10.5295/cdg.130389ap
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: CEC.
- Ramos, C. (2013). *La comunicación un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Rodríguez, H. (1999). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (pág. 30). México D.F.: Trillas.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*(12), 13-28.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Solano, J. (29 de junio de 2015). Capital humano y reputación corporativa. *Diario Gestión*. Obtenido de http://www.merco.info/_docs/Capital-humano-y-reputacion-corporativa-miguel-solano.pdf
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. Losada, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (pág. 556). Barcelona: Ariel.

- Stevanović M. I. & Gmitrović A. M. (2015) *Importance and Role of Internal Communication in Organizations*, Applied Mechanics and Materials, Vol. 806, pp. 302-307 .doi: 10.4028/www.scientific.net/AMM.806.302
- U.M. (2015). *Entrevista - Canales internos*. E-mail.
- Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2005). Reputación Corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*(18), 21-23.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice-Hall.

ANEXOS

- ANEXO 1 Distribución de trabajadores por distrito de residencia (información reservada)
- ANEXO 2 Cuestionario para la medición de la comunicación interna
- ANEXO 3 Conclusiones y Guía de temas sobre el grupo focal de la primera inmersión 2015
- ANEXO 4 Guía de temas para la aplicación del grupo focal 1 realizado a colaboradores
Reputación Interna y Comunicación Interna 2016
- ANEXO 5 Guía de temas para la aplicación del grupo focal 2 realizado a supervisores
Reputación Interna y Comunicación Interna 2016
- ANEXO 6 Guía de temas para la aplicación del grupo focal 3 realizado a colaboradores solo
de las gerencias de fábrica y campo. Reputación Interna y Comunicación
Interna 2016
- ANEXO 7 Resultados de la aplicación de la encuesta de comunicación interna
- ANEXO 8 Evolución empresarial de la compañía: cronología histórica y tecnológica
(información reservada)

ANEXO 2

Cuestionario para la medición de la comunicación interna

Cuestionario para la medición de la comunicación interna

Estimado colaborador (a), te invitamos a participar de esta encuesta, la cual nos permitirá conocer tu percepción sobre la comunicación interna de la empresa. El cuestionario es anónimo. Muchas gracias por tu participación.

Años de servicio	
------------------	--

I. Marca el número según coincida con tus datos personales.

Sexo		Puesto		Gerencia	
Masculino	(1)	Jefe	(1)	Campo	(1)
Femenino	(2)	Supervisor Profesional	(2)	Fábrica	(2)
Edad		Supervisor Técnico	(3)	Personal	(3)
Entre 18 y 25 años	(1)	Profesional: Analista	(4)	Administración	(4)
Entre 25 y 35 años	(2)	Profesional: Asistente	(5)	Operaciones	(5)
Entre 35 y 45 años	(3)	Operario	(6)	Contabilidad	(6)
Entre 45 y 55 años	(4)	Practicante	(7)	Proyectos	(7)
De 55 años a más	(5)	Otro _____	(8)	Otro _____	(8)

II. Tomando en cuenta que 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. Por favor responda a cada pregunta.

Preguntas		Marque según su opinión				
Redes de comunicación		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
1	¿Cuán satisfecho se siente con la comunicación que tiene con su jefe directo?	1	2	3	4	5
2	¿Cuán satisfecho se siente con el trato que su jefe directo tiene con usted?	1	2	3	4	5
3	¿Cuán satisfecho se siente con la comunicación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
Canales de comunicación		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
4	¿Cuán satisfecho se siente con la información que lee en los murales o paneles informativos?	1	2	3	4	5
5	¿Cuán satisfecho se siente con la ubicación de los murales o paneles informativos?	1	2	3	4	5
6	¿Cuán satisfecho se sintió con la información que leyó la última vez en la hoja informativa Paramonga al día?	1	2	3	4	5
7	¿Cuán satisfecho se siente con la información que le brinda su jefe directo en las reuniones grupales?	1	2	3	4	5
8	¿Cuán satisfecho se siente con la información que le brinda su jefe directo en las reuniones individuales?	1	2	3	4	5
9	¿Cuán satisfecho se siente con la comunicación interna de los gerentes hacia los trabajadores?	1	2	3	4	5
10	¿Cuán satisfecho se siente con la comunicación interna de los supervisores o jefes hacia los trabajadores?	1	2	3	4	5
Lenguaje de la comunicación		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
11	¿Cuán satisfecho se siente con el tipo de palabras que utiliza su jefe para comunicarse con usted?	1	2	3	4	5
12	¿Cuán satisfecho se siente con el tipo de expresiones, tonos de voz y gestos que utiliza su jefe para comunicarse con usted?	1	2	3	4	5
13	¿Cuán satisfecho se siente con el tipo de expresiones, tonos de voz y gestos que utilizan sus compañeros de trabajo para comunicarse con usted?	1	2	3	4	5
14	¿Cuán satisfecho se siente con el área de trabajo, ambiente físico, mobiliarios y decoración del área donde trabajas?	1	2	3	4	5

III. Tomando en cuenta que 1 es totalmente inoportuno y 5 es muy oportuno. Por favor responda

Relaciones entre los receptores de la comunicación						
15	¿Considera que los mensajes individuales que la empresa le da sobre lo que sucede en la empresa son...?	1 Nada oportunos	2 Poco oportunos	3 A veces oportunos	4 Oportunos	5 Muy oportunos
16	¿Considera que los mensajes grupales o por áreas que la empresa le da sobre lo que sucede en la empresa son...?	1 Nada oportunos	2 Poco oportunos	3 A veces oportunos	4 Oportunos	5 Muy oportunos
17	¿Considera que los mensajes o comunicados institucionales sobre lo que sucede en la empresa son...?	1 Nada oportunos	2 Poco oportunos	3 A veces oportunos	4 Oportunos	5 Muy oportunos

IV. Responda las siguientes preguntas.

Propósito del mensaje						
18	¿Con qué frecuencia ve mensajes que lo motivan a la realización de un trabajo, o que le indiquen la mejor manera de hacer su trabajo?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
19	¿Recuerda esos mensajes?	Sí		No		
20	¿Con qué frecuencia ve mensajes que le ayudan a garantizar la supervivencia de la institución como sistema y fomentan la integración entre sus miembros?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
21	¿Recuerda esos mensajes?	Sí		No		
22	¿Con qué frecuencia ve mensajes que plantean nuevas alternativas de conducta, que facilitan la aceptación del cambio?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
23	¿Recuerda esos mensajes?	Sí		No		
Canales de comunicación						
24	¿Con qué frecuencia lee los murales o paneles informativos?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
25	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones individuales con su jefe, en las que puede expresar sus opiniones, quejas o sugerencias?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
26	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de área con tu jefe, en las que todos pueden expresar sus opiniones, quejas o sugerencias?	1 Diario	2 Semanal	3 Mensual	4 Anual	5 Nunca
27	¿Qué medio utiliza más para comunicarse con su jefe?	1 Teléfono	2 Comunicación verbal presencial	3 Correo electrónico	4 Reunión grupal	5 Otro
28	¿Qué medio utiliza más para comunicarse con sus compañeros?	1 Teléfono	2 Comunicación verbal presencial	3 Correo electrónico	4 Reunión grupal	5 Otro

29	¿Qué medio es más útil cuando se trata de conocer lo que sucede en la empresa?	1	Murales	2	Preguntar a mis compañeros	3	Preguntar a mi jefe	4	Mi jefe nos informa	5	Otro
30	¿Con qué frecuencia lees los comunicados institucionales que envía la empresa a través del correo electrónico?	1	Diario	2	Semanal	3	Mensual	4	Anual	5	Nunca
31	¿Consideras que los canales físicos de comunicación interna institucionales (murales y correo electrónico) son...?	1	Pésimos	2	Malos	3	Regulares	4	Buenos	5	Excelentes
32	¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa a través de rumores o canales informales de comunicación interna?	1	Nunca	2	Casi nunca	3	A veces	4	Casi siempre	5	Siempre
33	¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados (opiniones, quejas, sugerencias, necesidades, etc.) la empresa...?										
	...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados	1	Sí	2	No						
	...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea	1	Sí	2	No						
	...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información	1	Sí	2	No						
	...Crea un clima adecuado para que esta transmisión se haga de manera fluida	1	Sí	2	No						
	...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	1	Sí	2	No						
	...Cuenta con las herramientas adecuadas	1	Sí	2	No						
	...está interesada en conocer las sugerencias de sus trabajadores para mejorar el trabajo	1	Sí	2	No						
34	¿A través de qué canales o medios internos le gustaría que se le informe sobre lo que sucede en la empresa?	1	Reuniones de trabajo por áreas	2	Acontecimient. sociales (celebraciones, festividades, concursos, etc.	3	Murales o paneles informativos	4	Reuniones de trabajo por gerencias	5	Hoja inform.
		6	Correo electrónico	7	Boletín interno	8	Revista interna	9	Otro.....	10	Otro.....
35	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones individuales con su jefe, en las que se da instrucciones de trabajo?	1	Diario	2	Semanal	3	Mensual	4	Anual	5	Nunca
36	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de área con su jefe, en las que se les da instrucciones de trabajo?	1	Diario	2	Semanal	3	Mensual	4	Anual	5	Nunca
37	¿A través de qué medio o canal suele brindar su opinión, queja, sugerencia, etc. sobre su área, jefe o la empresa en general?										
Comunicación interna											
38	¿Considera que la comunicación interna (medios físicos, comunicación presencial con sus jefes y compañeros, acontecimientos sociales, etc.) afecta o impacta en lo que usted opina de la empresa?										
	1	Sí	2	No							
39	¿Se siente satisfecho con la comunicación interna de la empresa?	1	Muy insatisfecho	2	Insatisfecho	3	Regularmente satisfecho	4	Satisfecho	5	Muy satisfecho
40	¿Qué sugerencia tiene para mejorar la comunicación al interior de la empresa?										
.....											

ANEXO 3

Conclusiones de la primera inmersión - Reputación Interna de la azucarera 2015

Antes de elaborar la presente tesis, se realizó una inmersión preliminar sobre la reputación interna de la empresa seleccionada, en el marco de un proyecto de comunicación, que por motivos de viabilidad financiera de la organización no se logró concretar.

Cabe destacar que durante la primera inmersión se realizaron dos grupos focales en la empresa investigada durante el día 26 de agosto de 2015. Se seleccionaron 8 jefaturas de mandos medios y 8 colaboradores para cada evento. Sin embargo, solo confirmaron su participación 6 jefaturas y 5 colaboradores.

El primer grupo focal estuvo conformado por 5 colaboradores de las gerencias de: Administración y Relaciones Comunitarias, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Campo, Gerencia General, Gerencia de Proyectos.

El segundo grupo focal estuvo integrado por 6 jefaturas: de las gerencias de: Proyectos, General, Administración y Relaciones Comunitarias, Operaciones.

Particularmente por la demanda de la conversación, se profundizó en aquellos aspectos que los participantes consideraban más importantes.

Estas fueron las conclusiones formuladas en base a ese primer acercamiento, tomando en cuenta las 6 dimensiones de medición de la reputación interna, según Villafañe.

- La empresa no cuenta con óptimas condiciones de reputación interna, dado que los colaboradores no tienen una buena percepción de sus mandos inmediatos, condiciones de trabajo; la reputación de la alta dirección es deficiente y no perciben transparencia en la información que brinda la empresa.
- Con respecto a la relación con los mandos inmediatos, dada la percepción de incoherencias entre lo que dicen y hacen las jefaturas y los trabajadores, se requiere

el cumplimiento de los procedimientos establecidos, y evitar hacer caso omiso de ellos.

- Sobre la calidad laboral y condiciones de trabajo, ya que los trabajadores no perciben el reconocimiento a sus esfuerzos, así como pocas oportunidades de desarrollo profesional, se necesita una mayor comunicación con relación a las razones de sus salarios y sobre cuáles son los beneficios que tienen al trabajar en esta empresa.
- La reputación de la alta dirección de la compañía no es la mejor porque los empleados consideran que los directivos no se preocupan por el futuro de la empresa ni aprovechan las oportunidades de negocio, como sí lo hace la competencia. La comunicación interna podría reforzar este aspecto.
- En relación a los valores éticos y profesionales, los trabajadores no perciben una total transparencia en la transmisión de información veraz y suficiente sobre la gestión y la actividad de la empresa, por ello una información interna a través de medios internos contribuiría.
- Los trabajadores expresan la necesidad de mayor comunicación sobre la situación de la empresa. Los colaboradores perciben que los directivos ocultan información vinculada a la situación económica de la empresa. Los empleados no se sienten identificados con el proyecto empresarial.

A continuación se presenta la guía de temas del grupo focal 2015.

Guía de temas para la aplicación del grupo focal de la primera inmersión

Moderadora: Melissa Rivadeneira Rivadeneira Agosto 2015

Número de participantes por cada grupo focal: 6 trabajadores y 5 supervisores

Dimensiones	Preguntas
1. Relación con los mandos inmediatos	a) ¿Sienten que existe coherencia entre lo que dicen y hacen sus jefes inmediatos?
	b) ¿Sus jefes les transmiten confianza y seguridad?
	c) ¿Sienten que sus jefes brindan apoyo a los miembros de su equipo?
	d) ¿Se sienten motivados por sus jefes? ¿Cómo lo hacen y cada cuánto tiempo?
	e) ¿Sus jefes cumplen con las normas?
	f) ¿Perciben que sus jefes ocultan información?
2. Calidad laboral y condiciones de trabajo	a) ¿Sienten que la empresa reconoce sus logros y/o esfuerzos? ¿Cómo?
	b) ¿Sienten que se pueden desarrollar y promoción profesional?
	c) ¿Perciben que la retribución que reciben está acorde con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?
	d) ¿Se sienten comprometidos con el proyecto empresarial?
	e) ¿Consideran que el horario de trabajo les permite manejar su vida laboral y familiar? ¿Es flexible?
	f) ¿Perciben que les plantean objetivos que son inalcanzables?
3. Reputación de la alta dirección de la compañía	a) ¿Consideran que los directivos de su empresa tienen visión de futuro? ¿Son innovadores?
	b) ¿Consideran que los directivos identifican y aprovechan oportunidades de negocios antes que la competencia?
	c) ¿Consideran que los directivos transmiten una imagen adecuada de la empresa al exterior?
4. Valores éticos y profesionales	a) ¿Perciben que la empresa demuestra honradez con los clientes?
	b) ¿La empresa es transparente en la transmisión de información? ¿Es veraz y transmite suficiente información sobre la gestión y actividad de la empresa?
	c) ¿Consideran que la empresa se administra con eficacia, seriedad y calidad de la gestión?
	d) ¿Perciben que la empresa respeta el medio ambiente?
	e) ¿Perciben que la empresa demuestra un compromiso con la sociedad? ¿Consideran que la empresa contribuye de alguna manera al desarrollo económico y social de la comunidad?
5. Imagen exterior de la empresa	a) ¿Consideran que la empresa cuenta con una oferta de productos y servicios de calidad? ¿Es valorada por los clientes?
	b) ¿Creen que la empresa mantiene una rentabilidad creciente controlando los riesgos del negocio?
	c) ¿Creen que la compañía ofrece una buena relación calidad-precio?
	d) ¿Sienten que la empresa es innovadora y marca tendencias?
6. Identificación con el proyecto empresarial	a) ¿Consideran que se comunica cuál es el proyecto a todos los empleados?
	b) ¿La empresa demuestra prioridad del proyecto orientado a los valores y a las personas?
	c) ¿Consideran que la empresa asigna medios y medidas necesarias para el logro de los objetivos del proyecto?

ANEXO 4

Guía de temas para la aplicación del grupo focal 1 realizado a colaboradores Reputación Interna y Comunicación Interna 2016

Día: 17 de noviembre	Hora: 11:00 a.m.
Moderadora: Melissa Rivadeneyra Rivadeneyra	Número de participantes: 8 trabajadores
Gerencias participantes: <ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Personal• Gerencia de Administración• Gerencia de Proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Fábrica• Gerencia de Contabilidad• Gerencia Central• Gerencia de Logística

REPUTACIÓN INTERNA

Relación con mandos inmediatos

- ¿Qué relación tienen con sus mandos inmediatos o jefes directos?
- ¿Creen que existe coherencia entre lo que sus jefes les dicen que hagan y/o lo que sus jefes hacen?
- ¿Sienten que sus jefes inmediatos los motivan a hacer su trabajo, los motivan a alcanzar sus metas?
- Del 1 al 5 ¿cuán satisfecho se sienten con la relación con sus jefes? 5 es muy satisfecho 1 es muy insatisfecho.

Calidad laboral

- En relación a la calidad laboral y las condiciones de trabajo ¿ustedes sienten que la empresa en general reconoce sus esfuerzos, sus logros, los felicitan, reconocen el trabajo o su trabajo pasa desapercibido?

Reputación de la alta dirección de la compañía

- ¿Sienten que los gerentes, la directiva transmiten una buena imagen?
- ¿Perciben que son líderes que tienen visión de futuro de la empresa? ¿Sienten que la empresa va por buen camino? ¿Creen que la reputación de los gerentes es buena?
- ¿Hay coherencia entre lo que dicen y hacen, qué valores tienen? ¿Qué calificación le colocarían del 1 al 20?

Valores éticos y profesionales

- ¿Ustedes sienten que la empresa transmite de forma veraz y transparente lo que sucede en la empresa? ¿los jefes o los gerentes lo hacen? ¿Sienten que se oculta información?

Imagen exterior de la empresa

- ¿Qué percepción tienen sobre el impacto de la empresa en la comunidad, en el medio ambiente? ¿A ustedes le dan información sobre ello?
- ¿Creen que la comunidad tiene una imagen positiva sobre las operaciones de la empresa?
- En una palabra ¿cómo definirían a la empresa? Si esta fuera una persona ¿cómo sería?

COMUNICACIÓN INTERNA

Canales de comunicación

- ¿Ustedes tienen reuniones mensuales o semanales en donde se les asigna tareas o se les da instrucciones?
- ¿Existe algún espacio en dónde pueden colocar sus sugerencias o quejas?
- ¿Qué medios se utilizan: correo, murales, otros?
- ¿Hay rumores? ¿Existe comunicación informal?
- ¿La información que emiten por correo o murales es clara y atractiva? ¿Cuál es la diferencia de la información en cada plataforma?
- ¿Leen la información de los murales?
- ¿Qué pasó con el buzón de sugerencias?
- ¿Qué otros medios podríamos utilizar para poder lograr una mejor comunicación interna aparte de la presencial?

ANEXO 5

Guía de temas para la aplicación del grupo focal 2 realizado a supervisores Reputación Interna y Comunicación Interna 2016

Día: 18 de noviembre	Hora: 9:30 a.m.
Moderadora: Melissa Rivadeneyra Rivadeneyra	Número de participantes: 4 supervisores
Gerencias participantes: <ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Personal• Gerencia de Administración	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Campo• Gerencia Central

COMUNICACIÓN INTERNA

Redes de comunicación

- ¿Cómo calificarían el trato que ustedes tienen con ellos? ¿Es una relación de confianza o crítica? ¿Se les informa lo que pasa en la empresa?
- ¿Qué temas son los que no se comunican?
- ¿Qué medios utiliza la gerencia para informar sobre lo que sucede en la empresa? ¿Cómo debería ser esa comunicación?
- ¿Cuáles son los temas de los que no hablan los gerentes?

REPUTACIÓN INTERNA

Condiciones de trabajo y calidad laboral

- ¿Se reconocen los logros de los trabajadores?
- ¿Cómo se está desarrollando la comunicación interna de la empresa?
- ¿La comunicación de lo que sucede en la empresa, se hace oportunamente?
- ¿Qué opinan sobre que los colaboradores sienten que sus jefes les encomiendan trabajos, que luego ellos hacen pasar como suyos, y que nunca hay reconocimiento de su labor?

Reputación de la alta dirección

- En el marco de los cambios gerenciales ¿sienten que los gerentes tienen visión de futuro, una planificación? ¿Tienen confianza en que la empresa va avanzar en esta gestión?

Canales de comunicación

- ¿Qué papel juega aquí las comunicaciones que se publican en los murales y que se envían por correo electrónico?
- ¿Qué temas se comunican a través del correo electrónico?

Imagen de la empresa al exterior

- ¿Cómo ve la gente la empresa? ¿Cómo ustedes saben que la gente ve a su empresa?

Comunicación interna y reputación interna

- ¿La comunicación en cascada de los líderes, el uso de los medios para informar, influyen en la opinión que ustedes tienen de la empresa? ¿Se valora mucho o más importa el pago?
- ¿Cómo describirían a la empresa en una frase, en una palabra, después de haber conversado todos esos temas?
- Si la azucarera fuera una persona, ¿Cómo sería?
- ¿Qué sugieren ustedes para mejorar la comunicación al interior de la empresa?

ANEXO 6

Guía de temas para la aplicación del grupo focal 3 realizado a colaboradores solo de las gerencias de fábrica y campo. Reputación Interna y Comunicación Interna 2016

Día: 18 de noviembre	Hora: 11:00 a.m.
Moderadora: Melissa Rivadeneyra Rivadeneyra	Número de participantes: 5 colaboradores
Gerencias participantes: <ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Campo (2 trabajadores)	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia de Campo

COMUNICACIÓN INTERNA

Redes de comunicación

- ¿Cuál es la percepción que tienen ustedes con el trato que tienen con sus jefes?
- En esas reuniones de 5 minutos que hay con sus jefes ¿ustedes pueden expresar alguna sugerencia, alguna queja, alguna necesidad? ¿Hay ese espacio?

Relación con los gerentes

- ¿Ustedes tienen contacto con los gerentes?

Comunicación informal

- ¿Ustedes han percibido que en estos meses o que en general hay mucha presencia de rumores? ¿Comentarios de lo que va a suceder?

Canales de comunicación

- ¿Ustedes creen que tienen libertad de expresar sus opiniones, sus quejas, sus necesidades con sus jefes? ¿Hay ese espacio esa confianza?
- ¿Ustedes han leído la información que se publica en lo murales?
- ¿Cuán satisfechos se sienten con la comunicación que hay en la empresa, la comunicación interna?
- ¿Qué sugerencias tienen para que la comunicación sea más fluida en la empresa, para que todos estén más informados de lo que sucede?

REPUTACIÓN INTERNA

Condiciones laborales

- ¿Ustedes sienten que la empresa les está dando las condiciones laborales necesarias?
- ¿Ustedes creen que, particularmente, el tema económico se prioriza? ¿Habría otra manera de motivar al personal? ¿Incentivarlo o felicitarlo o solamente es el tema económico?

Reconocimiento a los trabajadores

- ¿Ustedes sienten que la empresa los motiva y reconoce sus logros cuando ustedes alcanzan un objetivo? ¿Los incentiva? ¿Quién los reconoce si fuera el caso, sus jefes directo, el gerente, un área?

Imagen de los gerentes y visión de futuro

- ¿Qué imagen tienen ustedes de los gerentes? ¿Hay un nuevo gerente denominado gerente central? ¿Sienten que lidera la empresa o que puede liderar la empresa, que tienen una visión de futuro, que la empresa va a seguir adelante?

Relación con mandos inmediatos

- ¿Consideran que cuándo los jefes dan órdenes de trabajo o instrucciones a sus trabajadores, son coherentes entre lo que piden que se haga y lo que ellos hacen?

Imagen de la empresa al exterior

- ¿Qué imagen perciben ustedes que la empresa tiene al exterior? ¿Qué imagen tiene frente a la comunidad? ¿Consideran que la gente que no trabaja en la empresa tiene una buena o mala imagen?

Impacto de la comunicación interna en la reputación interna

- Por lo que manifiestan el tema de comunicación, de informar lo que sucede en la empresa, impacta mucho en la percepción que ustedes tienen de ella ¿o no es muy valorado? ¿Son más valorados otros factores?
- Si tuvieran que definir a la azucarera XXXXXX en una palabra o en una frase ¿qué dirían?

ANEXO 7

Resultados de la aplicación de la encuesta de comunicación interna

Gráfico A

Grupos de edades de trabajadores encuestados

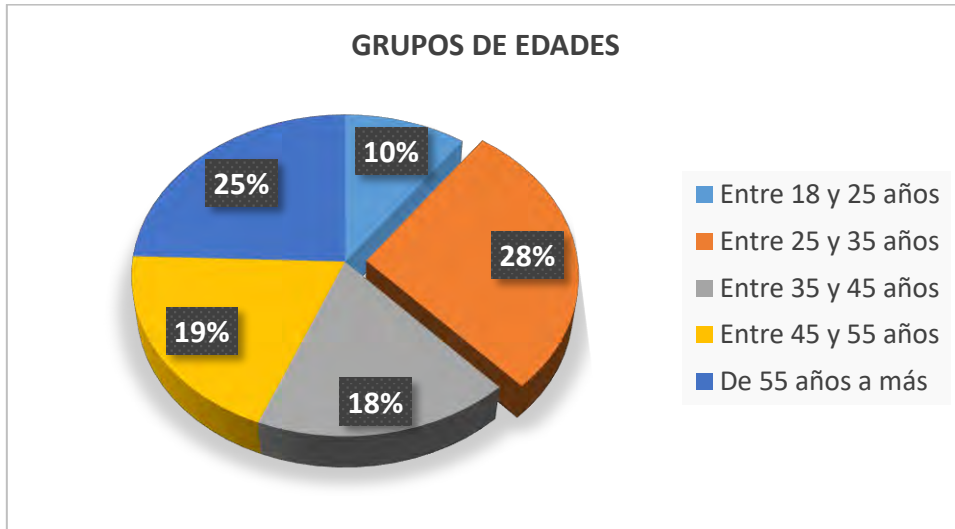


Gráfico B

Sexo de trabajadores encuestados

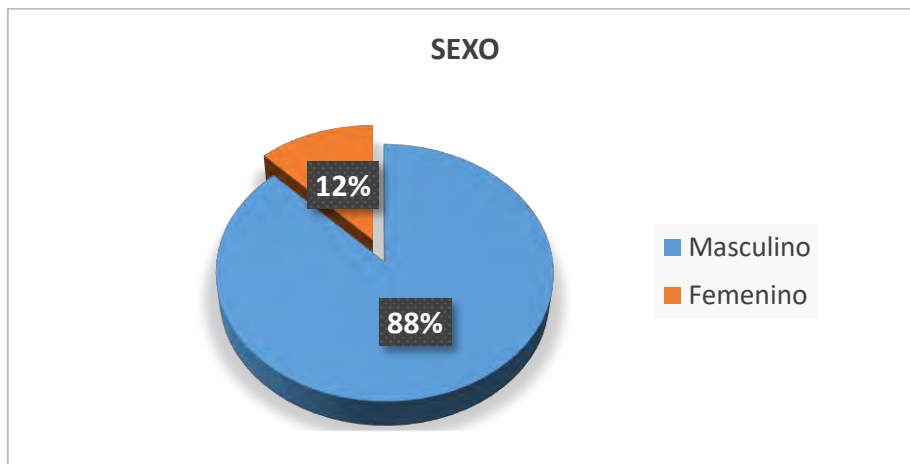


Gráfico C

Puestos de trabajadores encuestados

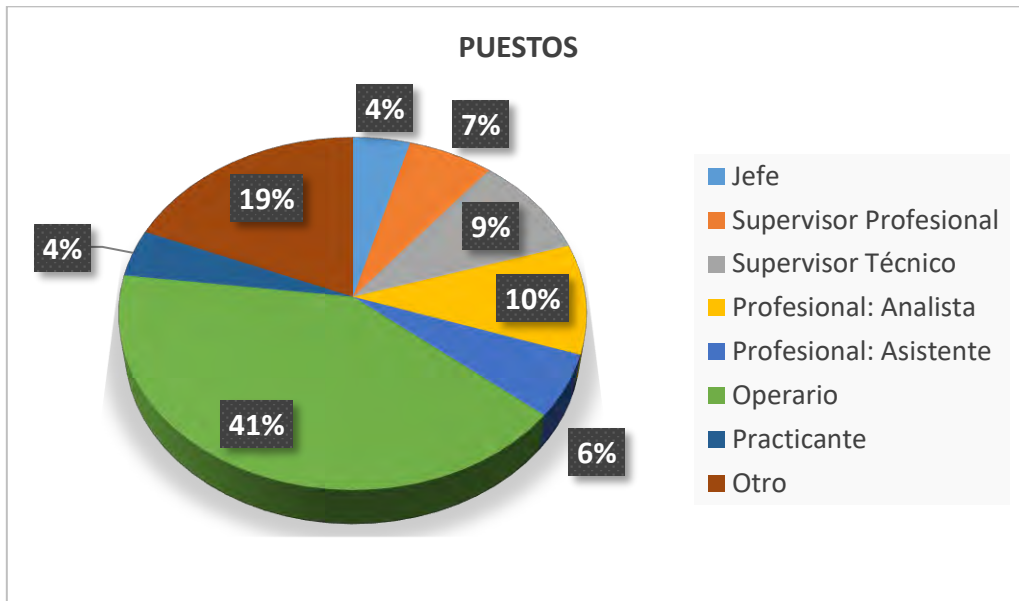


Gráfico D

Gerencia a la que pertenecen los trabajadores encuestados

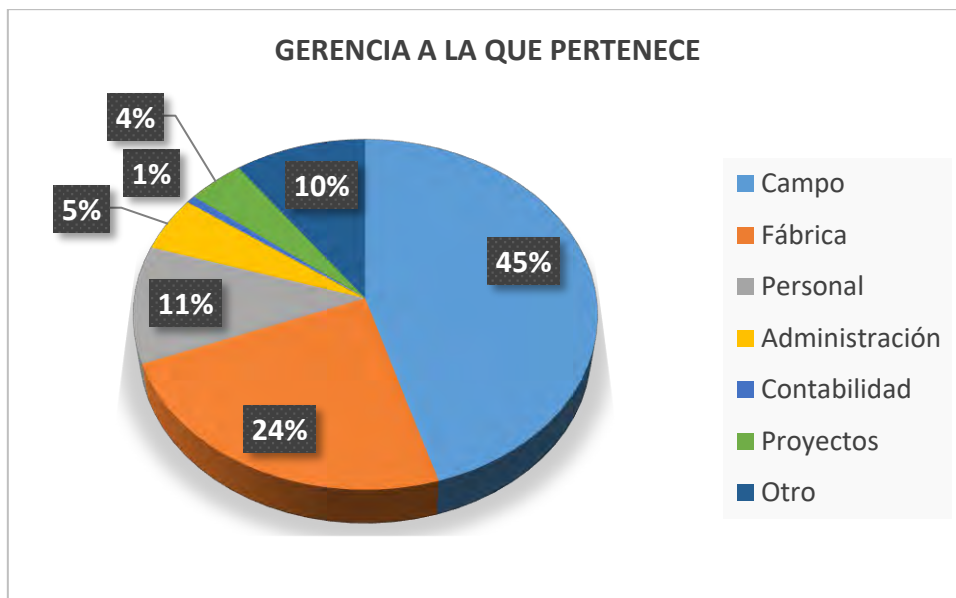


Gráfico P1

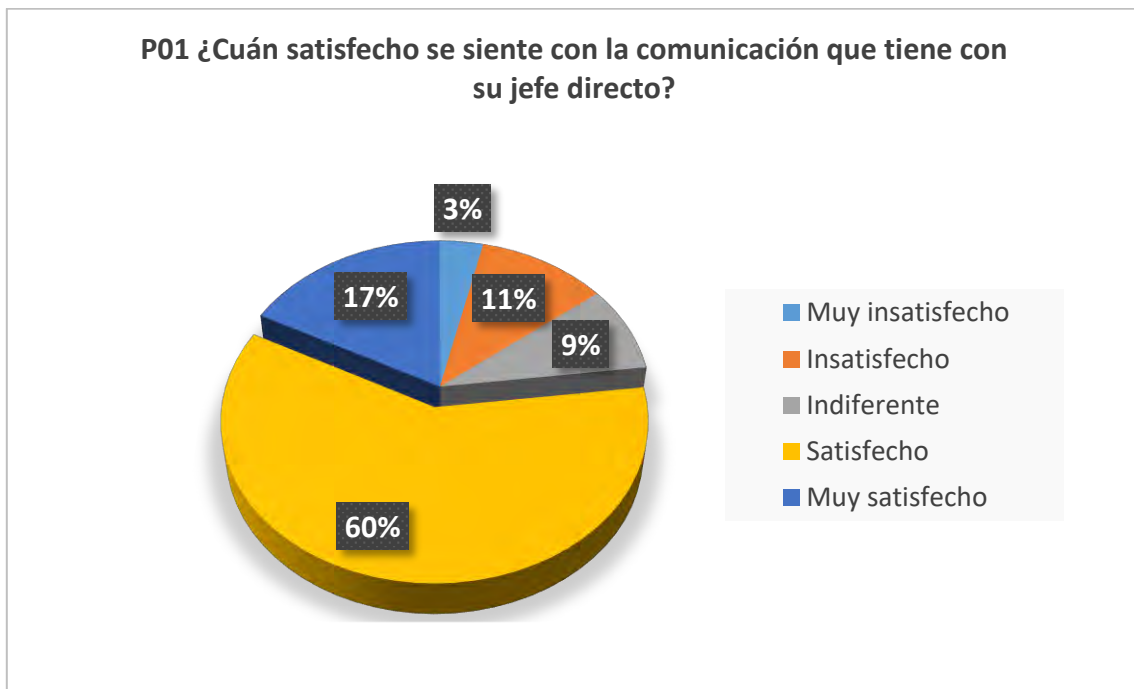


Gráfico P2

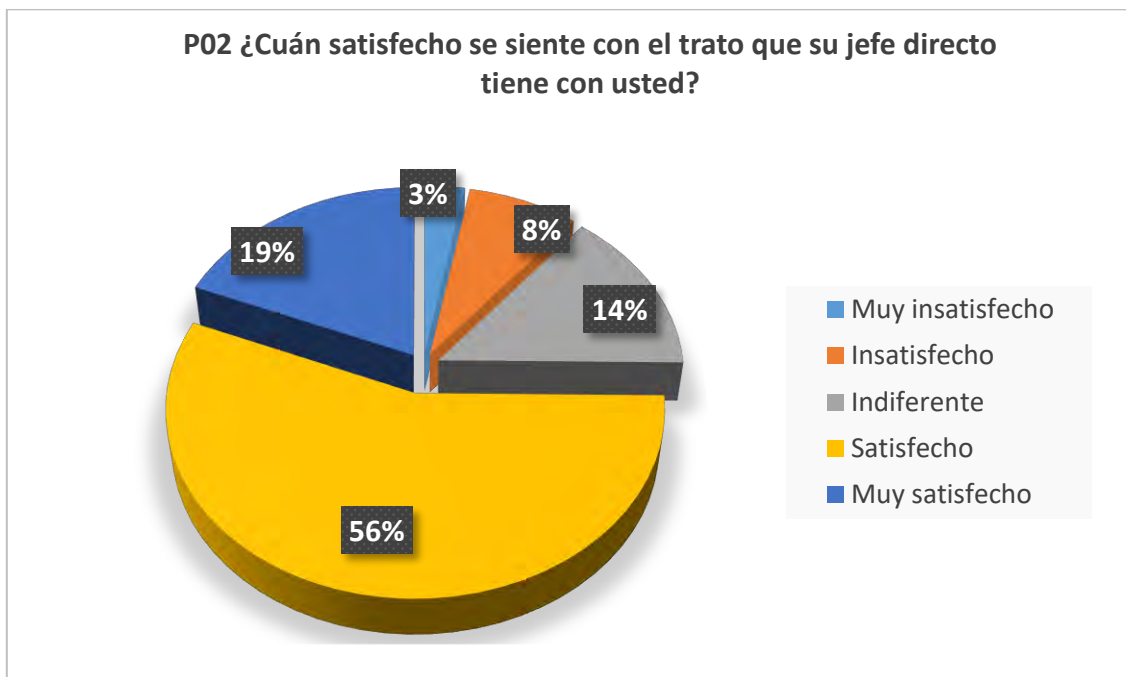


Gráfico P3

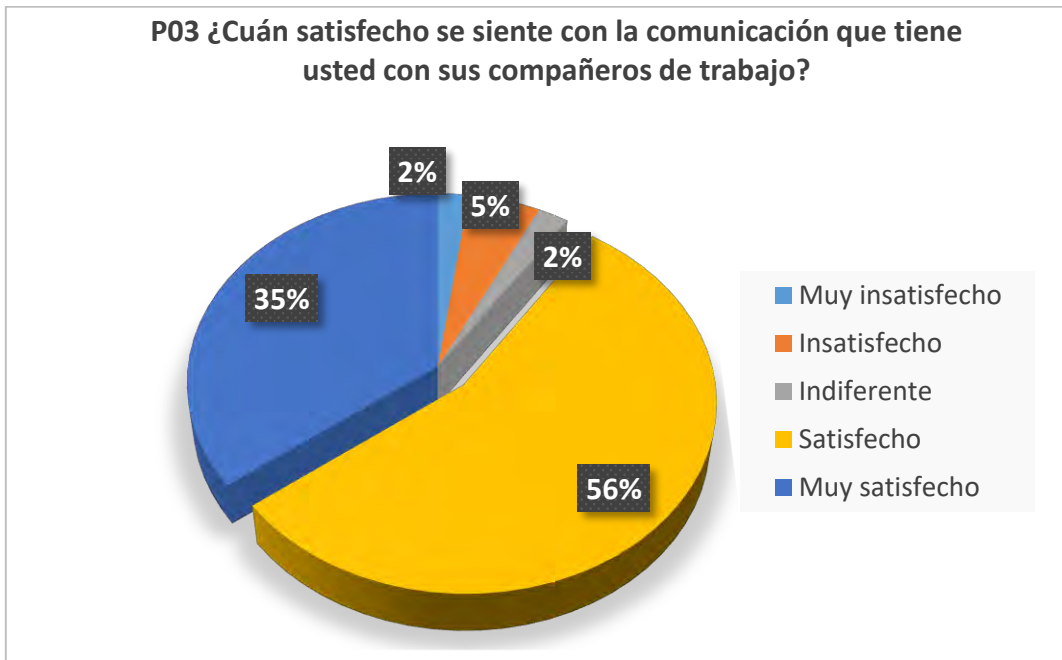


Gráfico P4

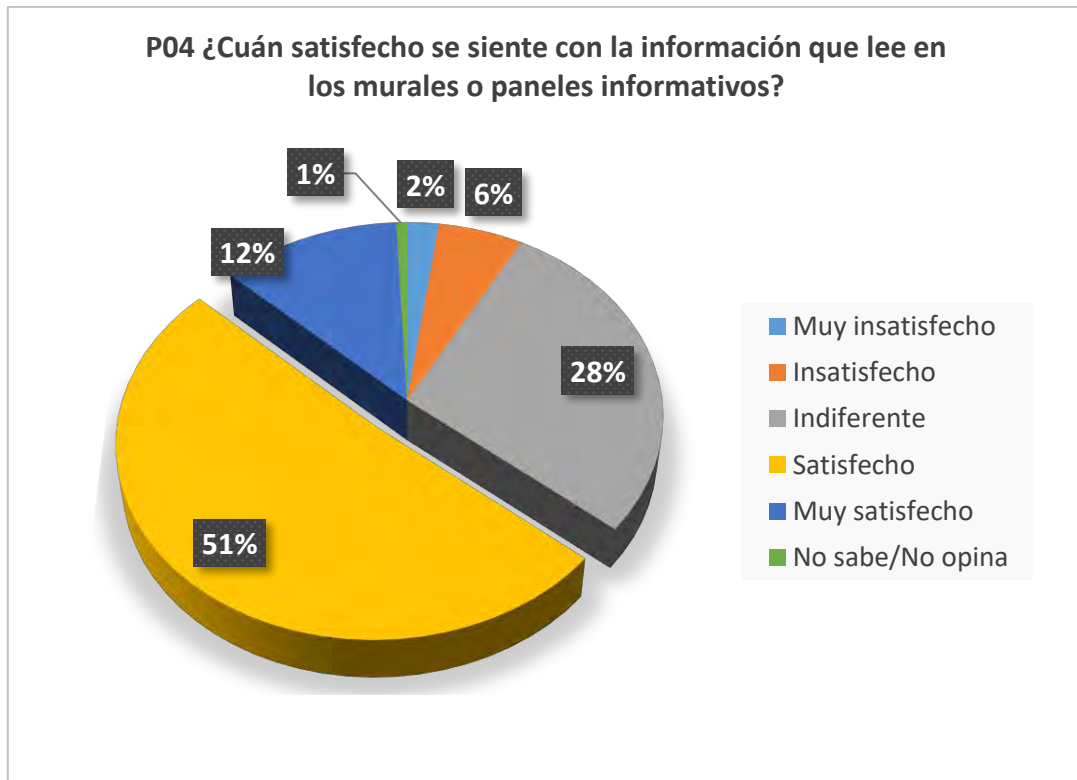


Gráfico P5

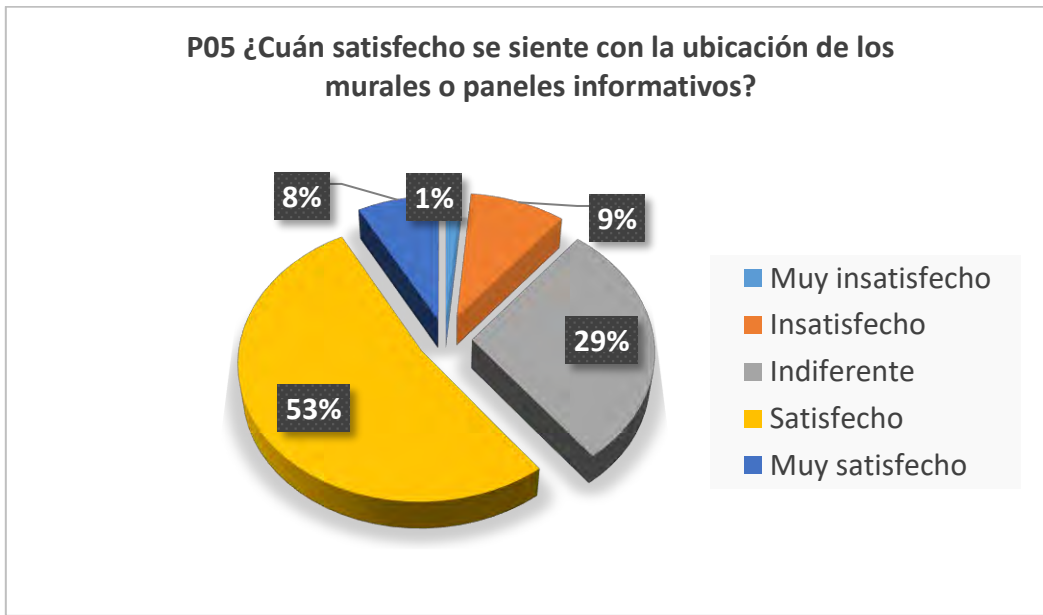


Gráfico P6

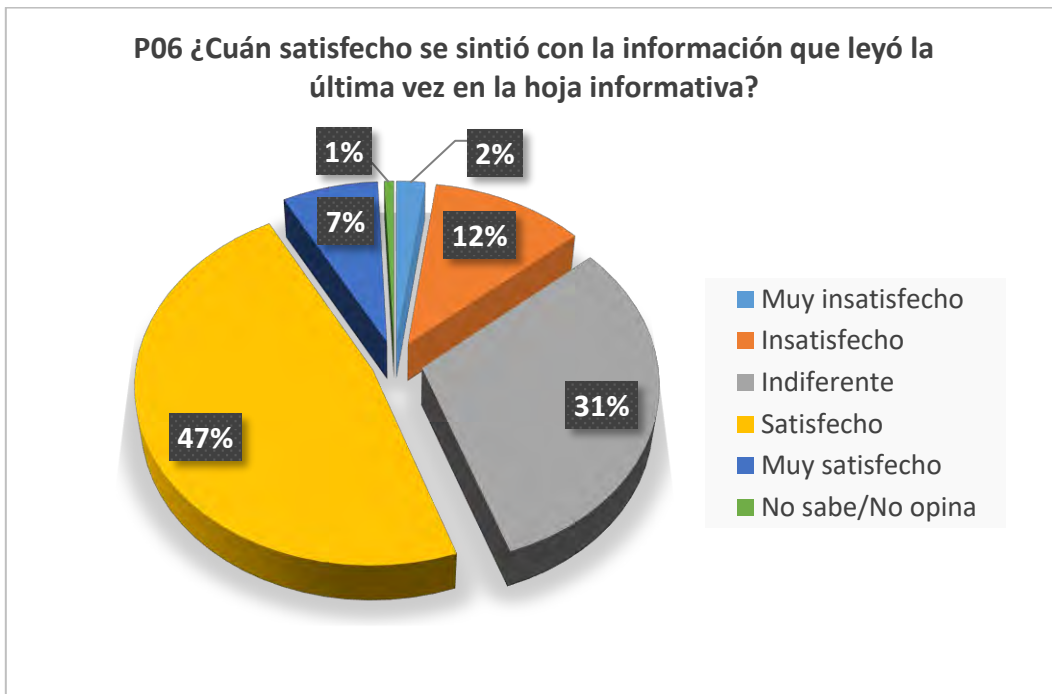


Gráfico P7

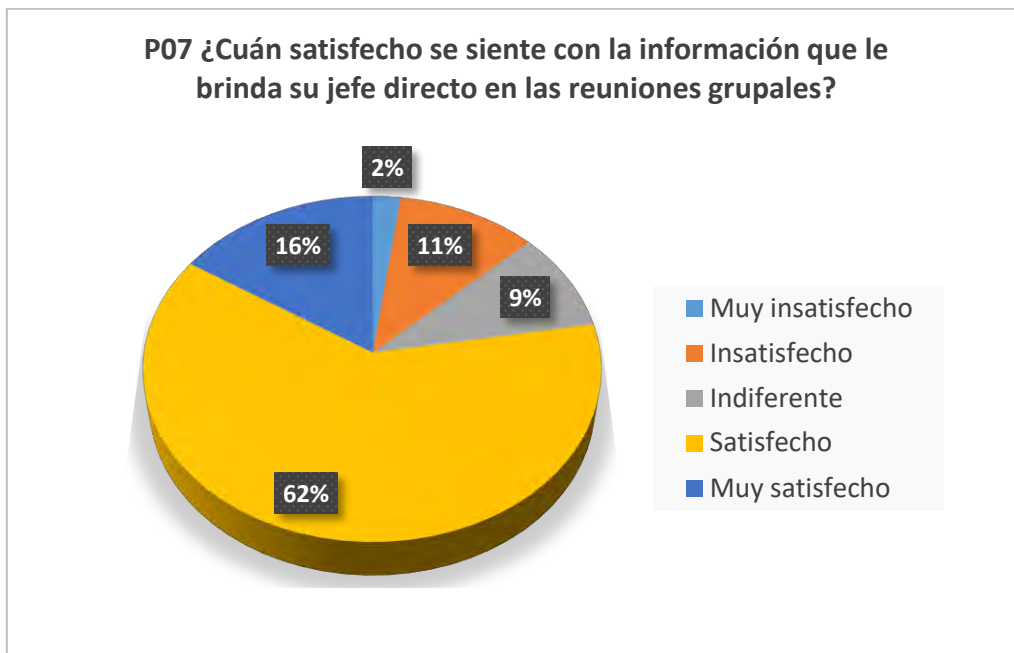


Gráfico P8

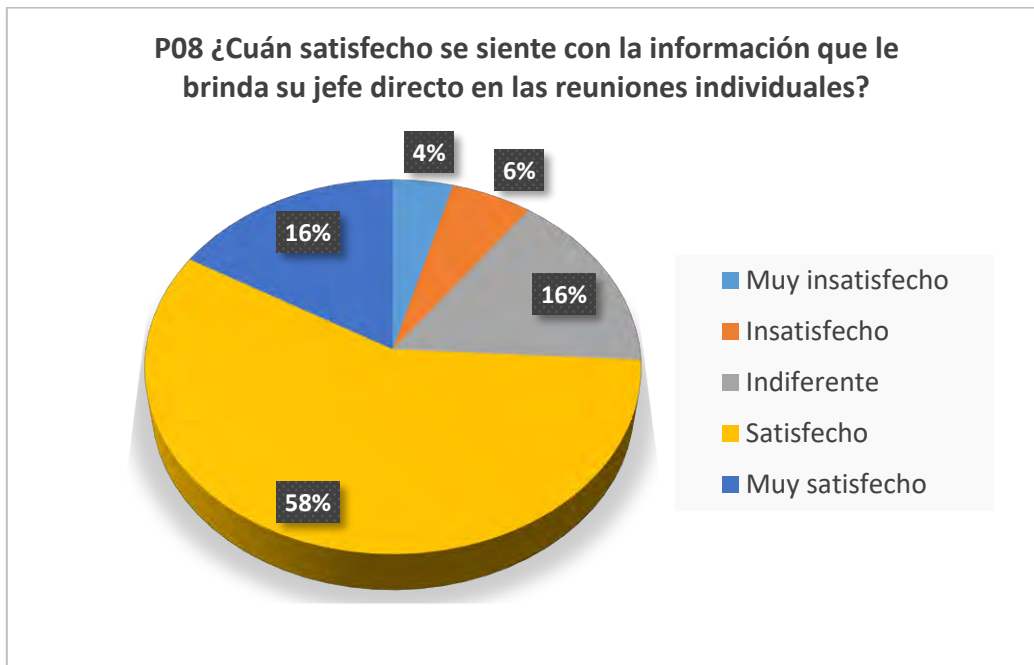


Gráfico P9

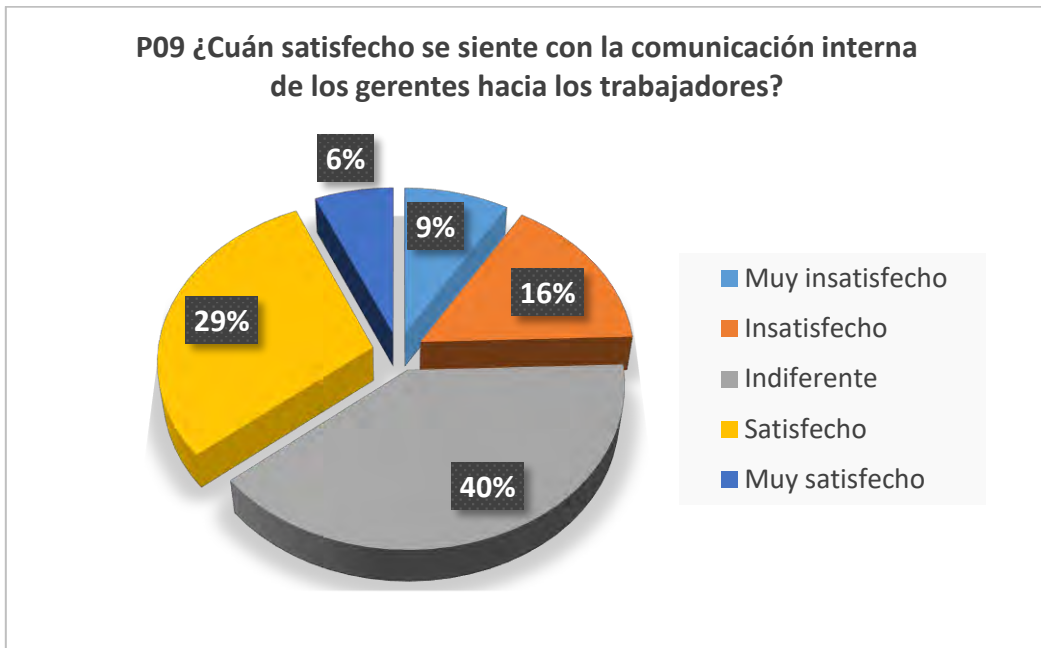


Gráfico P10

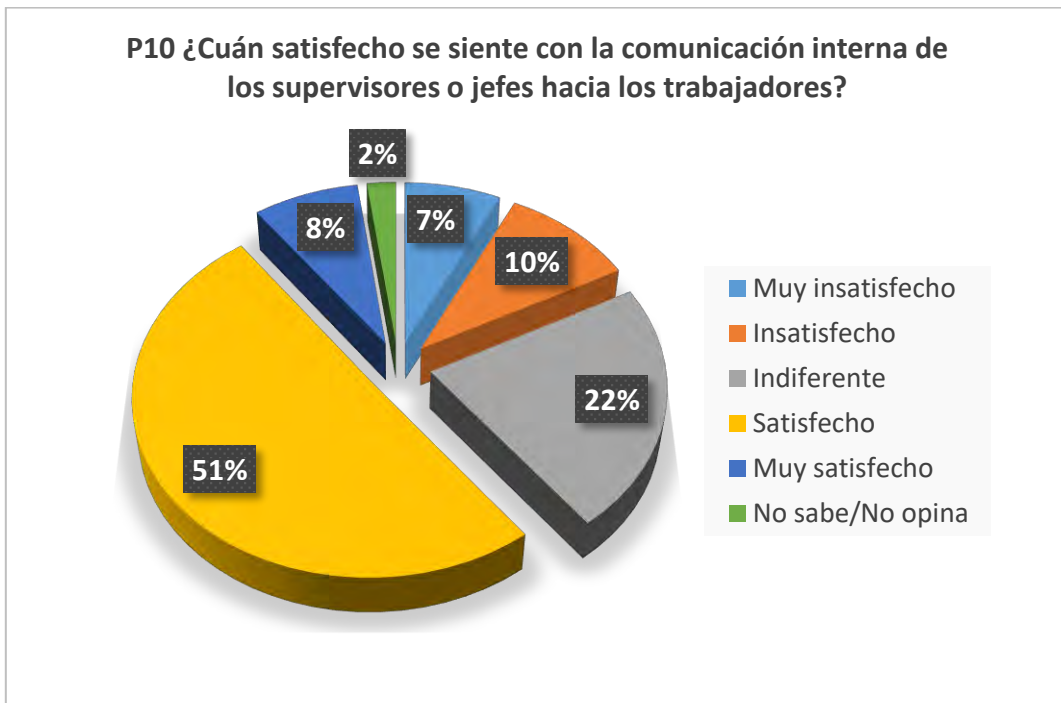


Gráfico P11

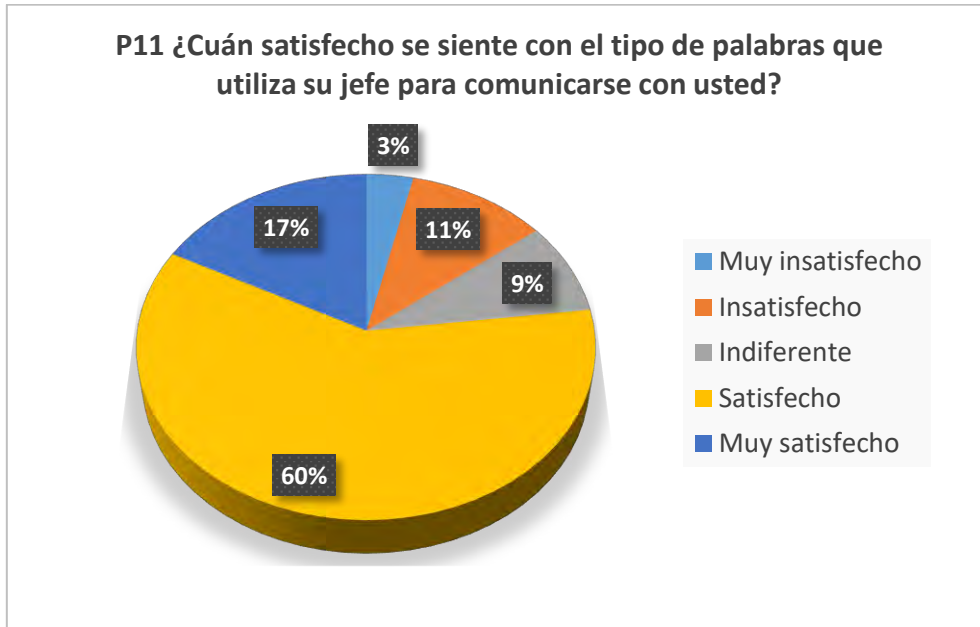


Gráfico P12

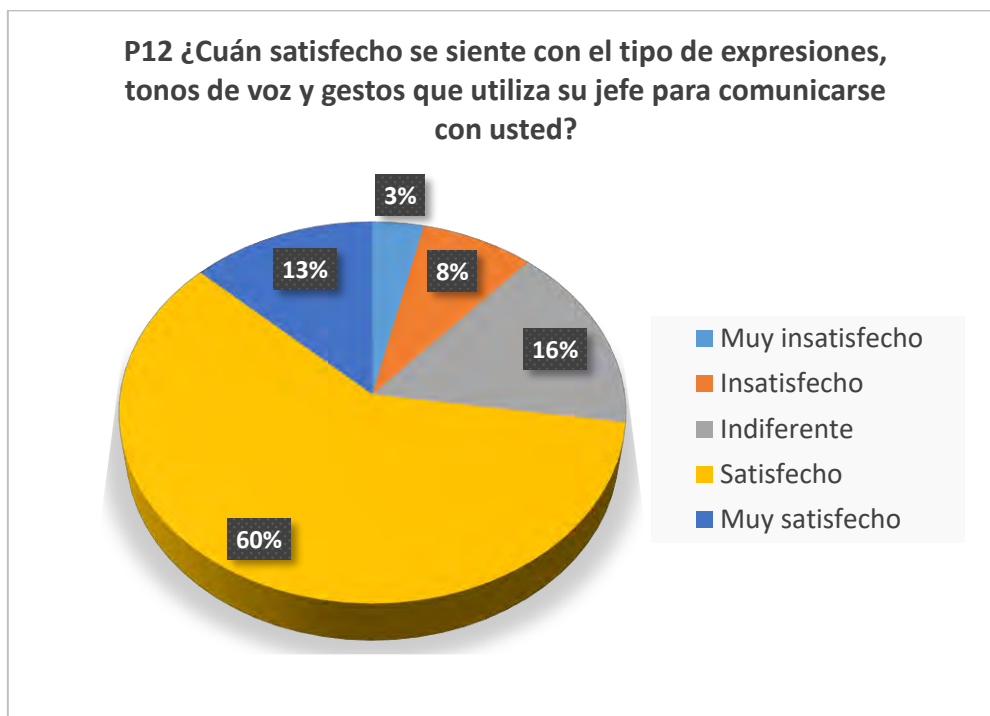


Gráfico P13

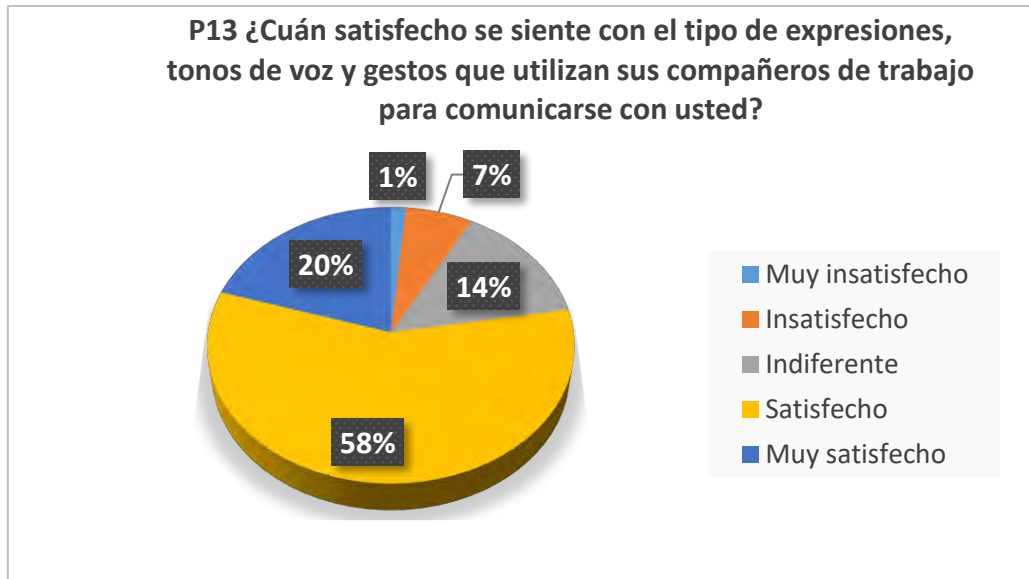


Gráfico P14

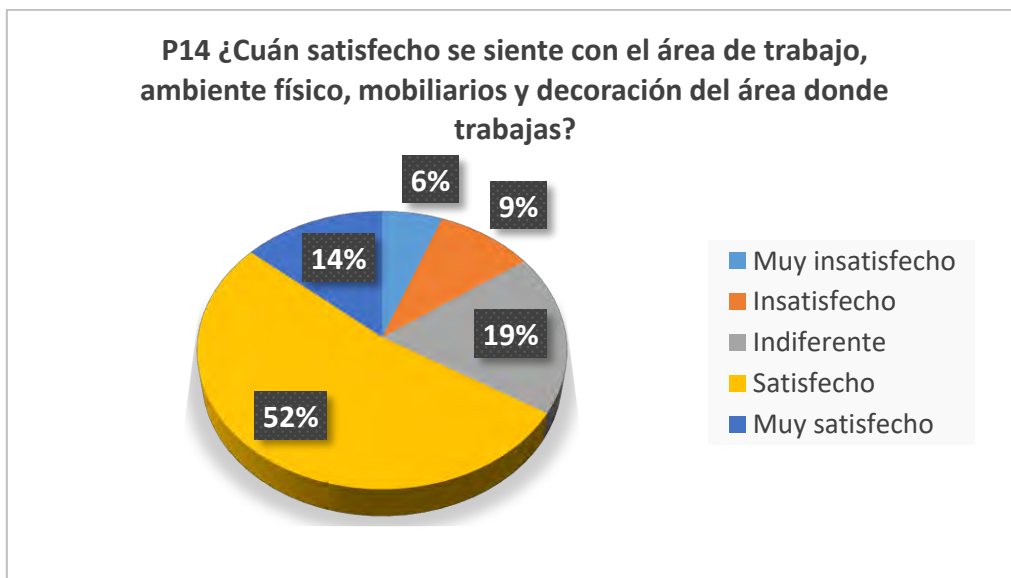


Gráfico P15



Gráfico P16

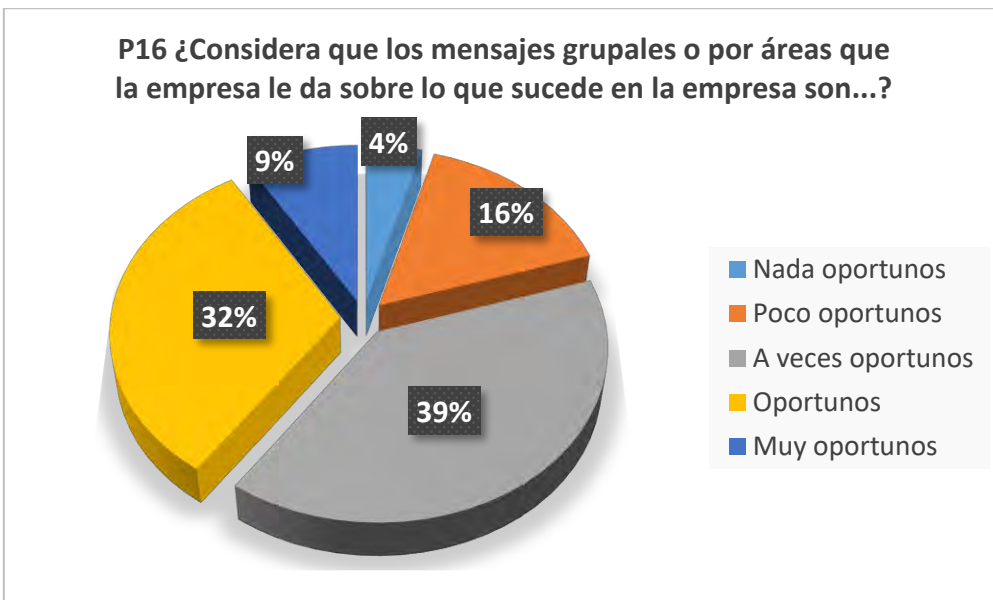


Gráfico P17

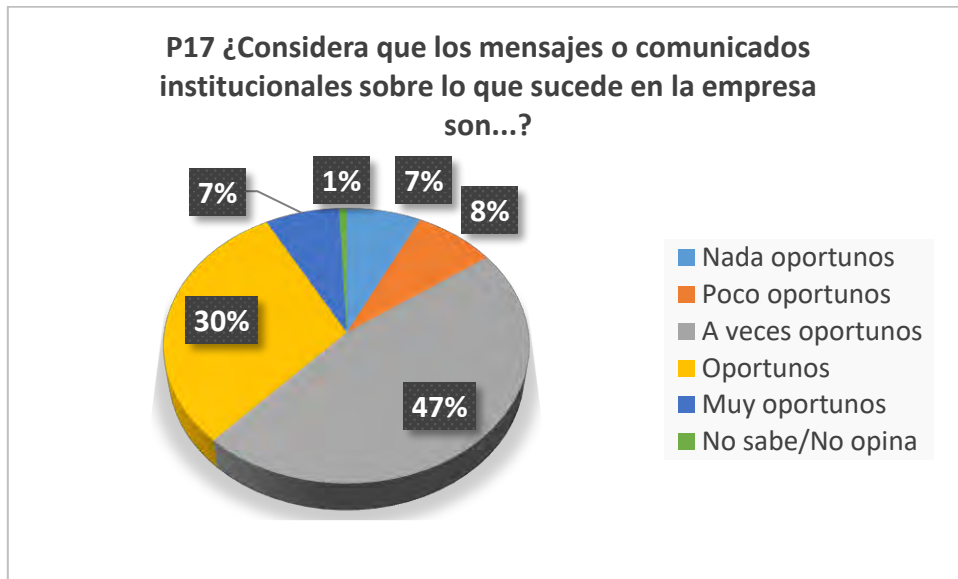


Gráfico P18

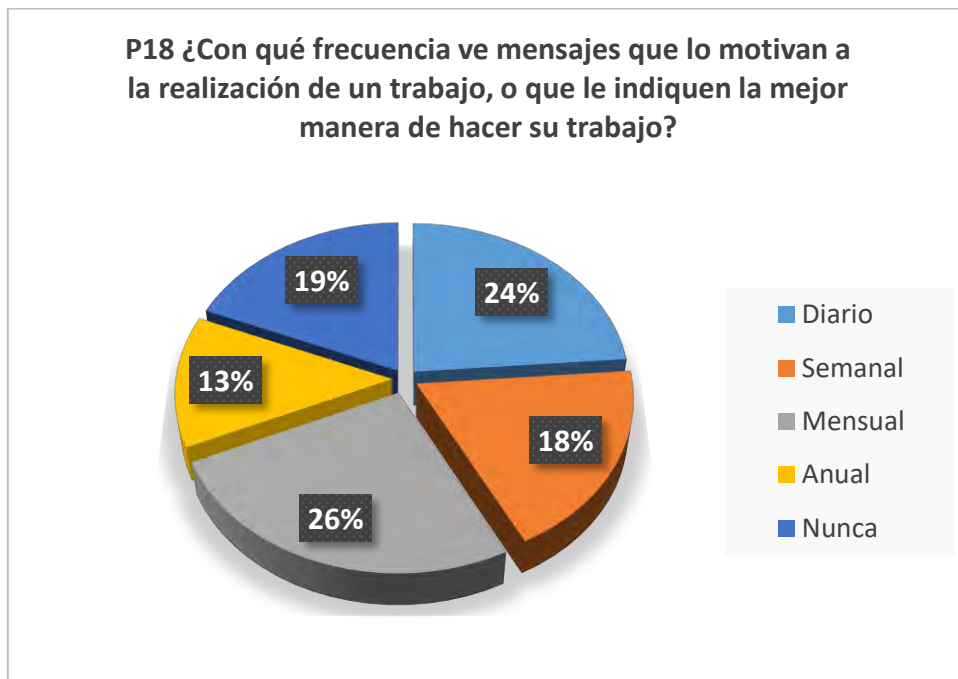


Gráfico P19

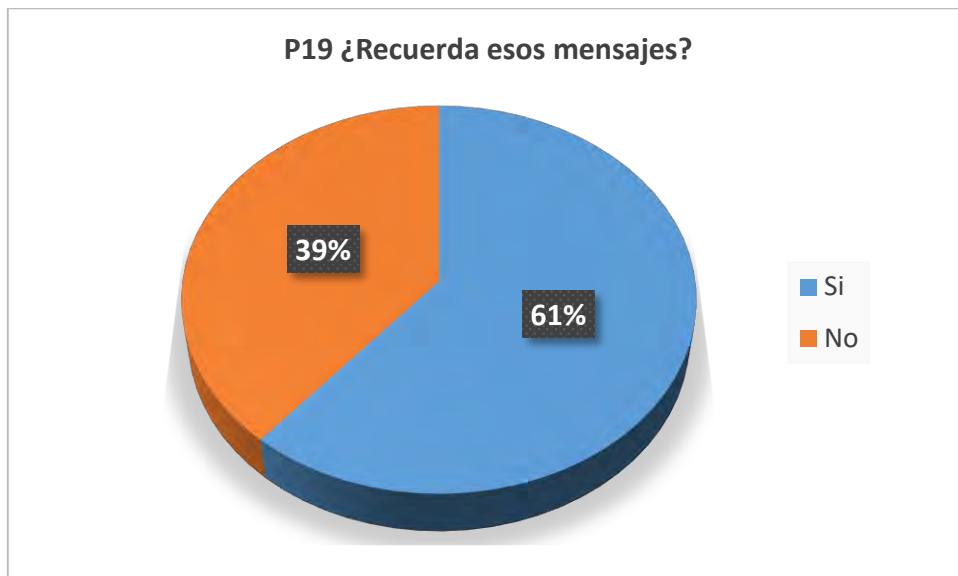


Gráfico P20

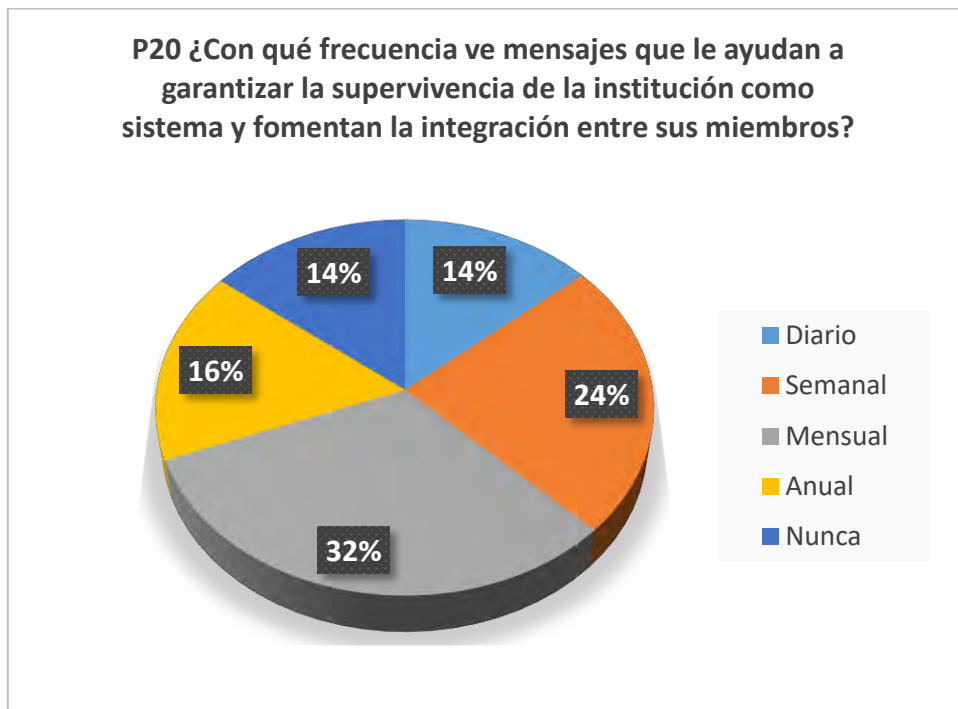


Gráfico P21

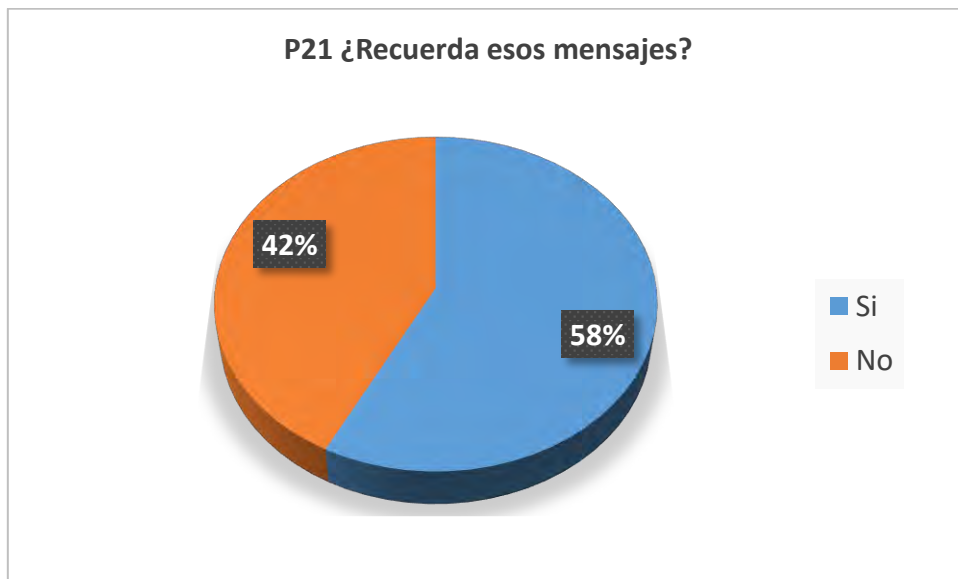


Gráfico P22

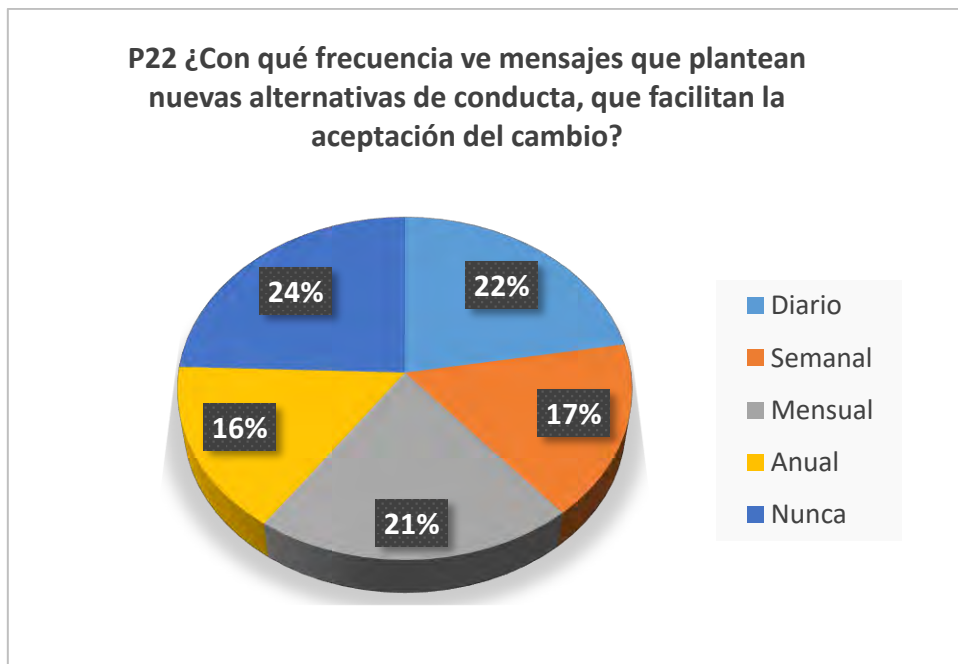


Gráfico P23



Gráfico P24

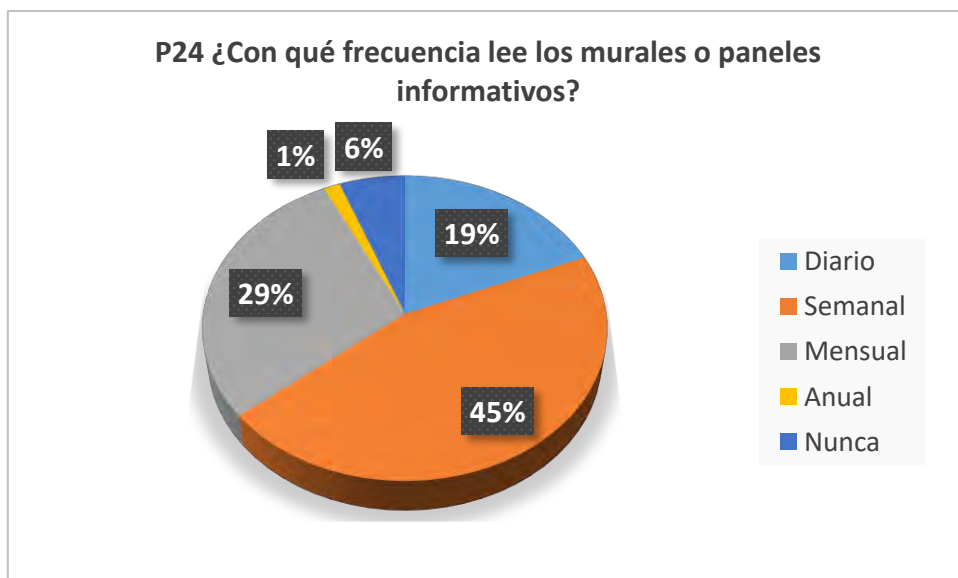


Gráfico P25

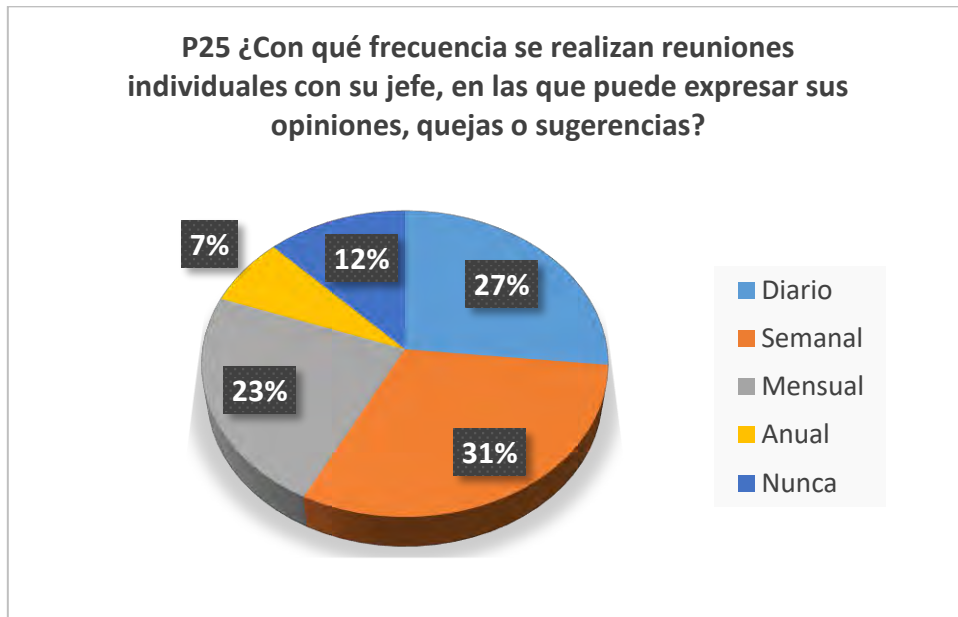


Gráfico P26

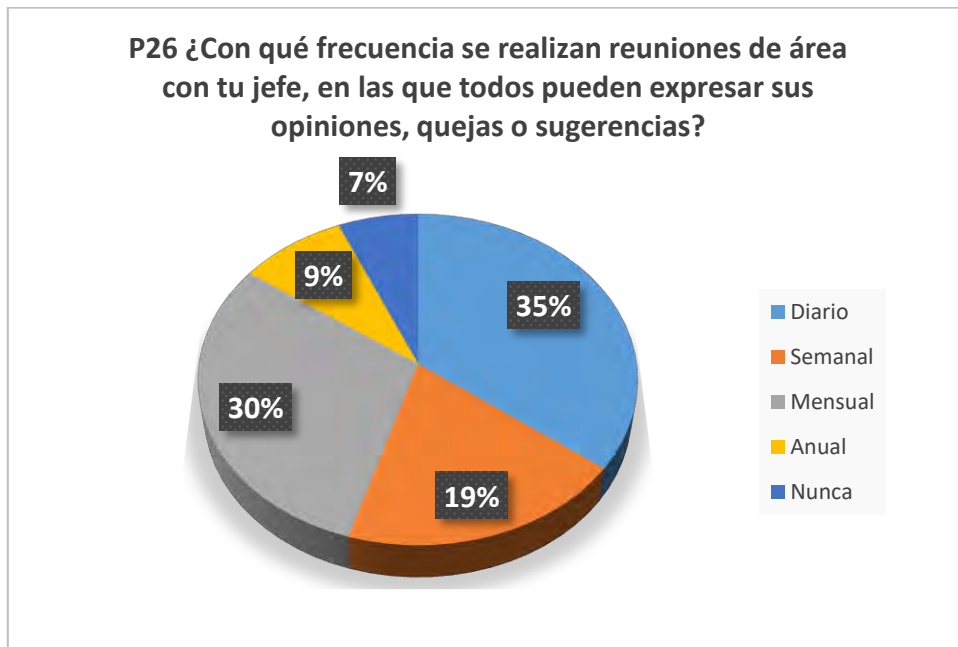


Gráfico P27



Gráfico P28

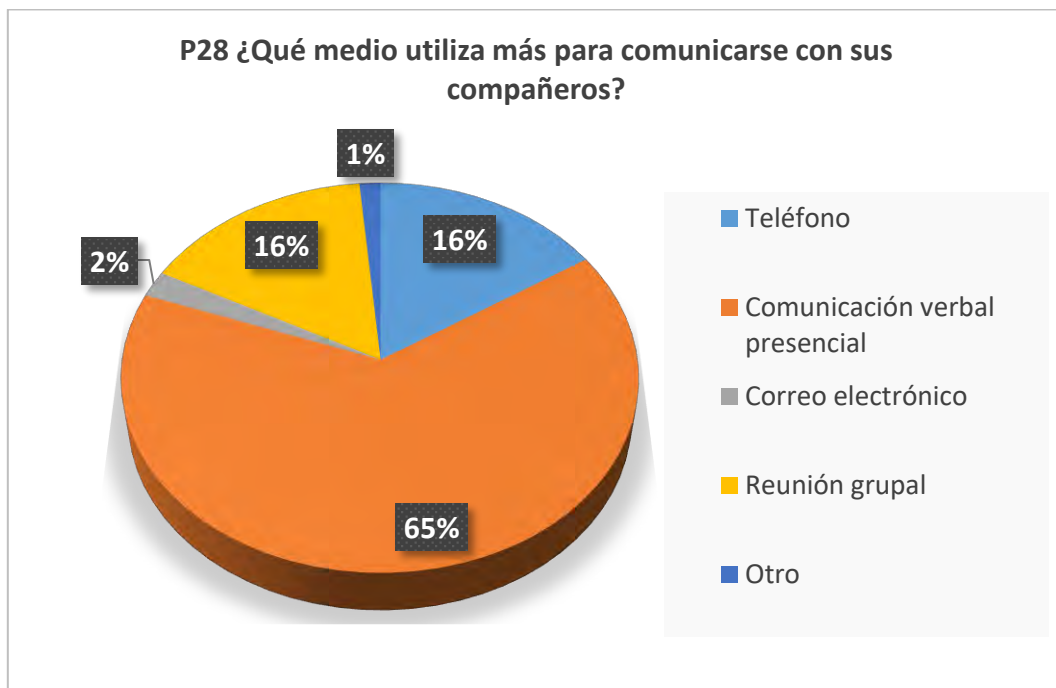


Gráfico P29

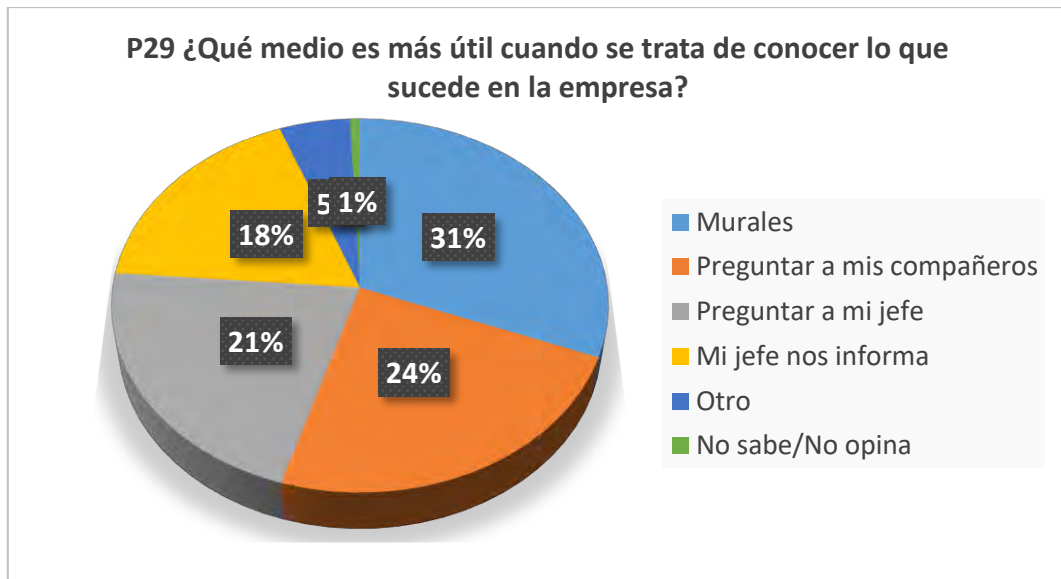


Gráfico P30

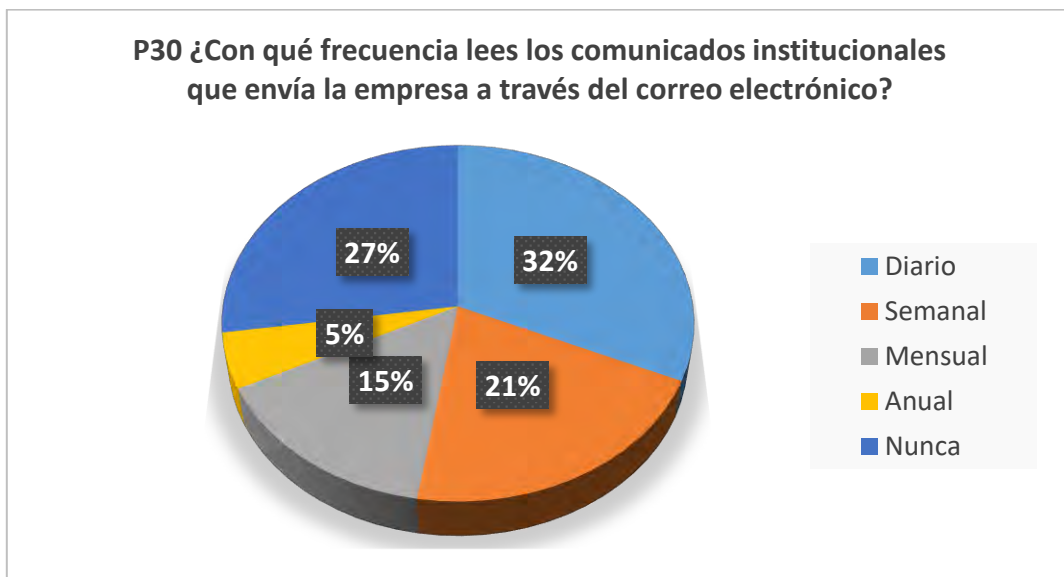


Gráfico P31

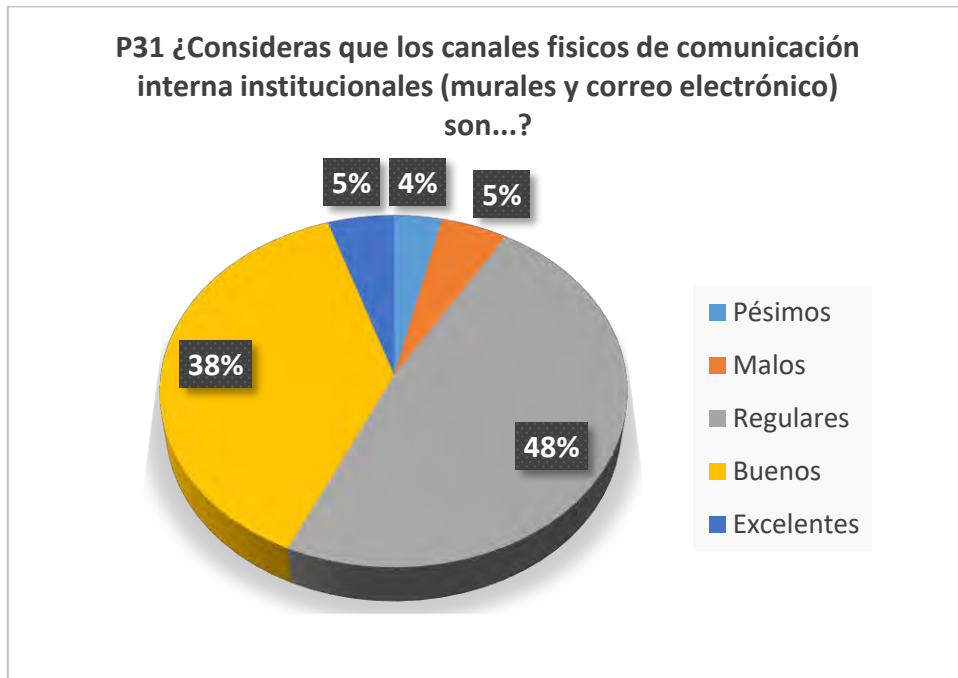


Gráfico P32

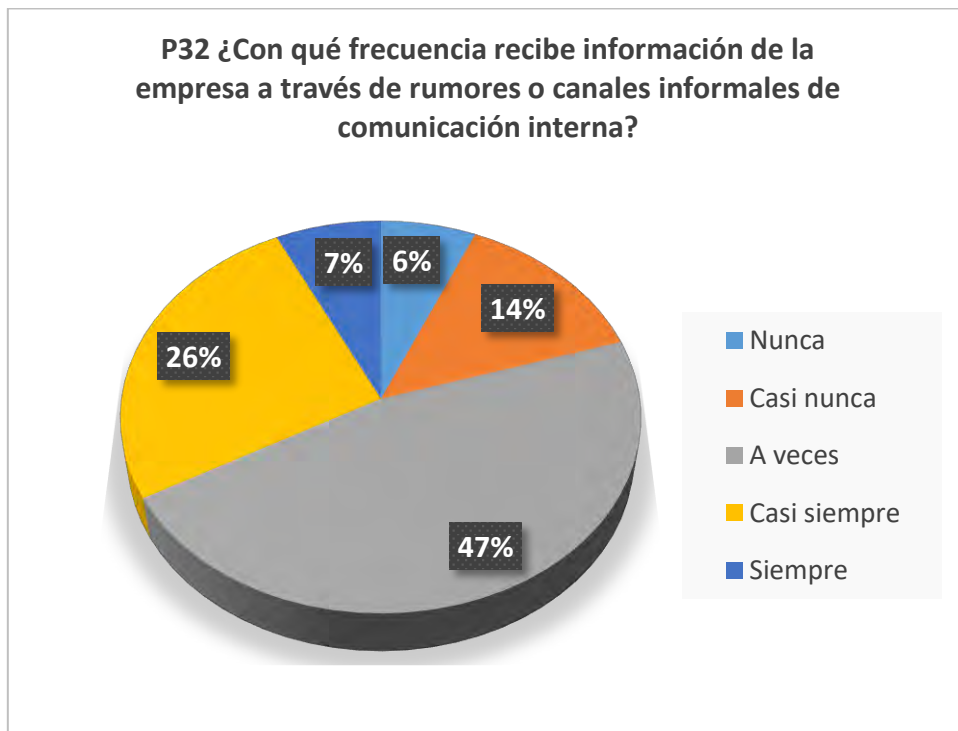


Gráfico P33-1



Gráfico P33-2

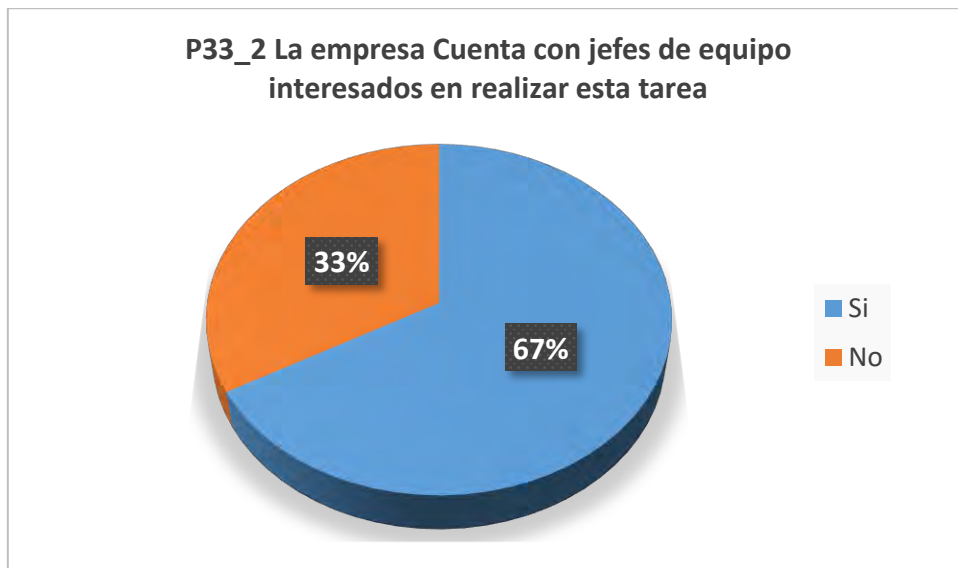


Gráfico P33-3



Gráfico P33-4



Gráfico P33-5

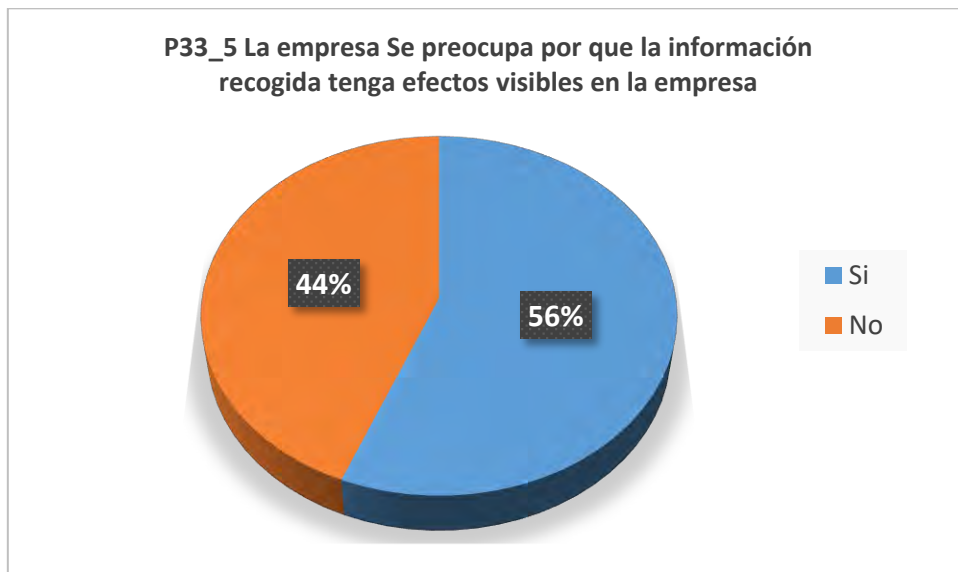


Gráfico P33-6



Gráfico P33-7

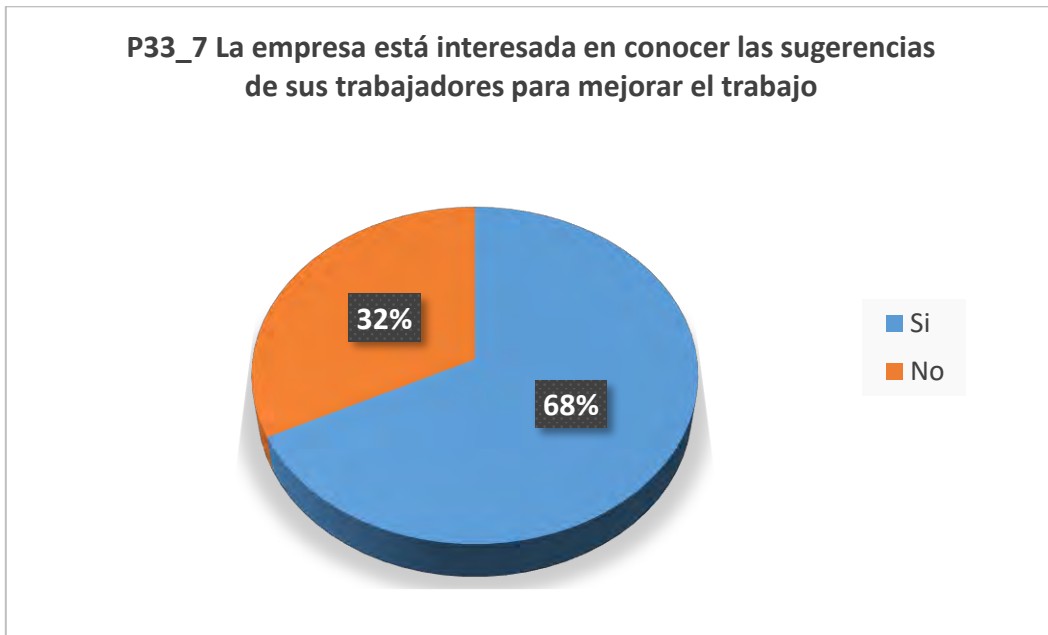


Gráfico P34

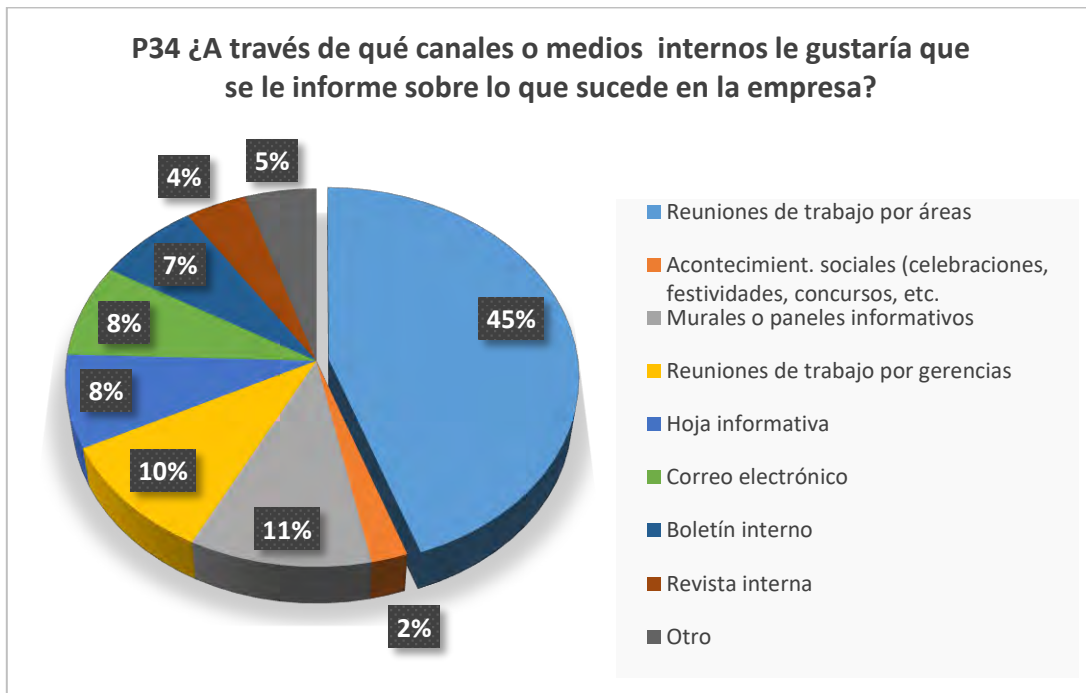


Gráfico P35

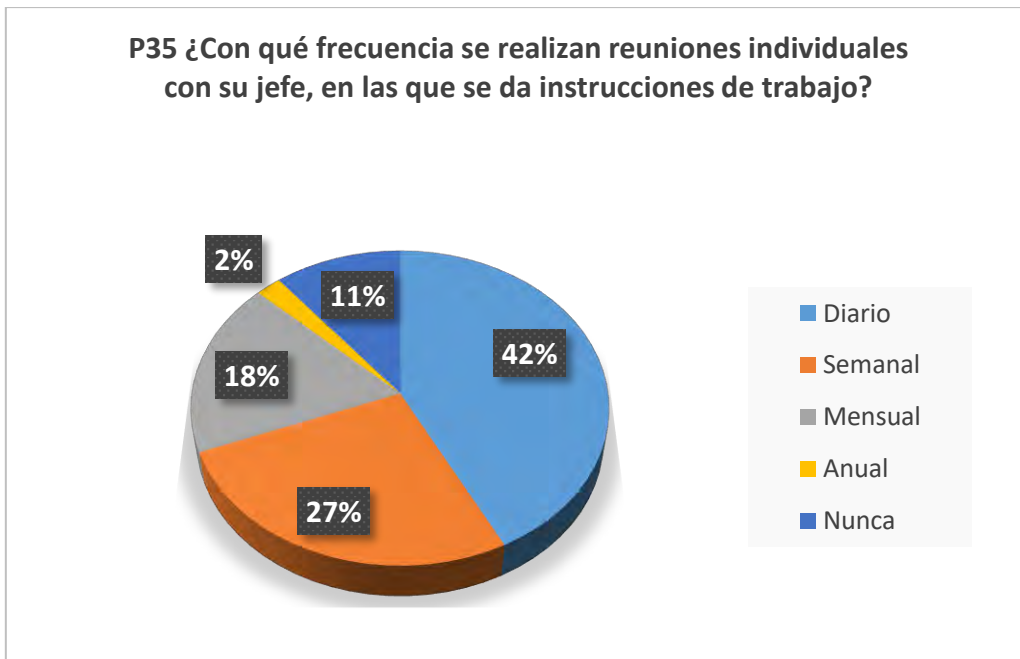


Gráfico P36

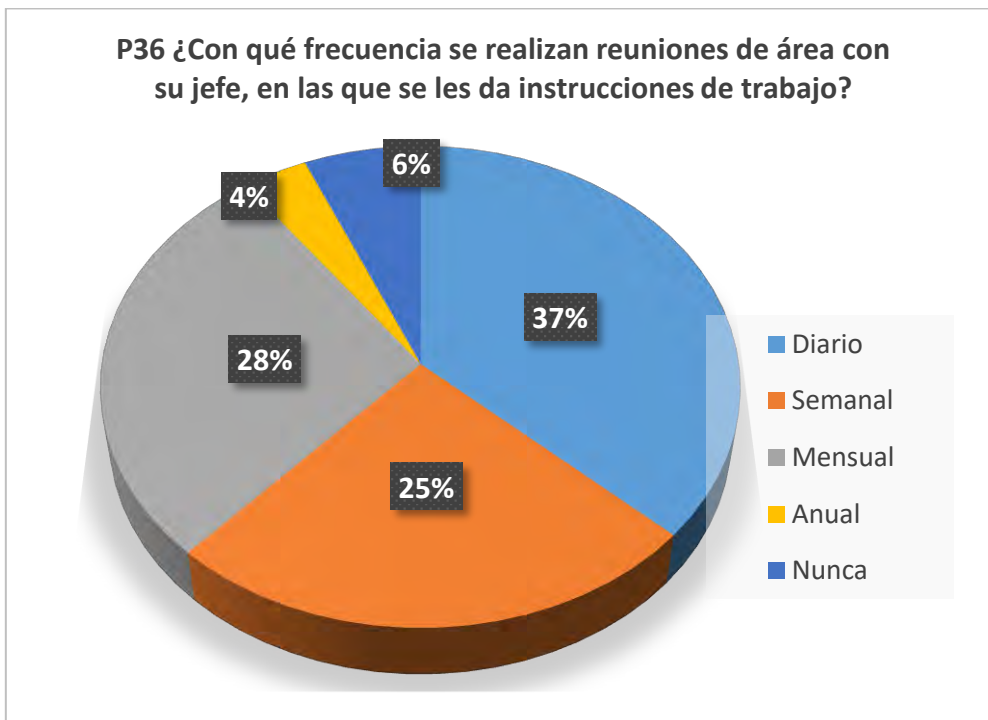


Gráfico P38

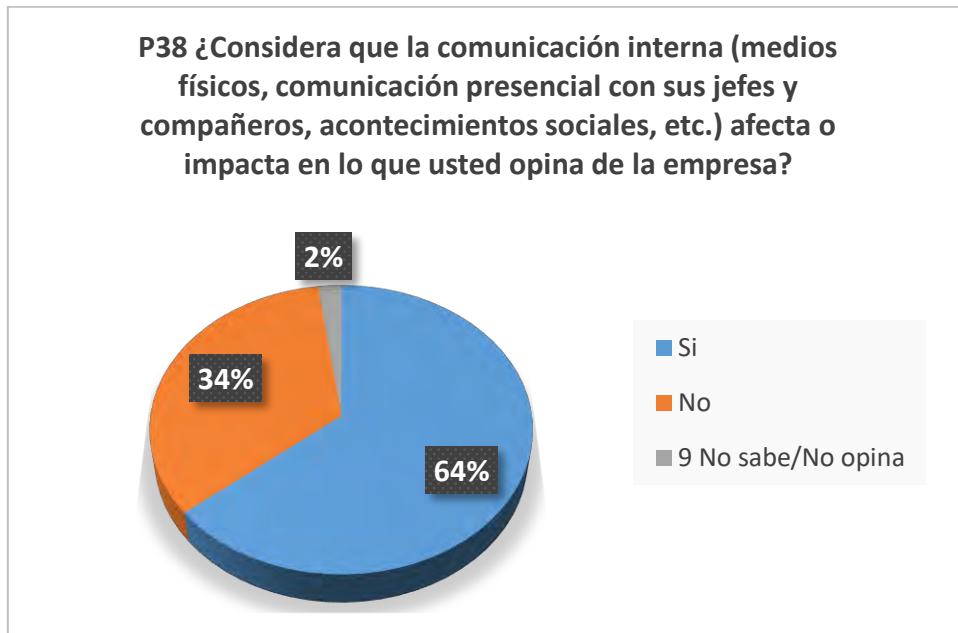


Gráfico P39

