



UNIVERSIDAD DE CHILE

Instituto de la Comunicación e Imagen

Escuela de Periodismo

COMUNICACIONES INTERNAS EN CENTROS PRODUCTIVOS:

EL ROL ESTRATÉGICO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVO Y
SU INCIDENCIA EN EL CLIMA, LA CULTURA, IDENTIDAD Y COHESION INTERNA
DE SUS MIEMBROS

Memoria para Optar al Título Profesional de Periodista

AUTOR: FRANCISCA ALEJANDRA MIRANDA MONTES

PROFESOR GUIA: LAUREANO CHECA

SANTIAGO, CHILE

2009

INDICE

1. Introducción	5
2. Marco Teórico	9
2.1 Organización.....	9
2.2 Comunicación organizacional.....	11
2.3 Comunicación interna.....	13
2.3.1 Flujos de la comunicación interna.....	14
2.3.2 Funciones de la comunicación interna.....	16
2.4 Clima organizacional.....	17
2.5 Cultura organizacional.....	21
2.6 Identidad organizacional.....	24
2.7 Cohesión social.....	26
3. Marco metodológico	31
3.1 Corpus.....	32
3.2 Técnicas utilizadas.....	33
3.2.1 Grupos de discusión.....	33
3.2.2 Entrevista semiestructurada.....	34
3.3 Planificación.....	35
4. Diagnóstico inicial	36
4.1 Tema 1: Comunicación interna.....	37
4.1.1 Percepción general.....	37
4.1.2 Contenidos.....	38
4.1.3 Flujos ascendentes de comunicación.....	40
4.1.4 Reconocimiento.....	41
4.1.5 Medios de comunicación.....	41

4.2 Tema 2: Clima organizacional.....	43
4.3 Tema 3: Cultura organizacional.....	45
4.4 Tema 4: Identidad organizacional.....	47
4.5 Tema 5: Cohesión interna.....	48
5. Descripción.....	52
5.1 Medios de comunicación interna.....	52
5.2 Corresponsales.....	54
5.3 Diseños del Boletín Comunica2.....	57
6. Desarrollo.....	62
6.1 Tema 1: Comunicación interna.....	64
6.1.1 Grupos de discusión.....	64
6.1.2 Corresponsales.....	67
6.1.3 Factores comunes.....	68
6.2 Tema 2: Clima organizacional.....	69
6.2.1 Grupos de discusión.....	69
6.2.2 Corresponsales.....	71
6.2.3 Factores comunes.....	72
6.3 Tema 3: Cultura organizacional.....	73
6.3.1 Grupos de discusión.....	73
6.3.2 Corresponsales.....	74
6.3.3 Factores comunes.....	75
6.4 Tema 4: Identidad organizacional.....	76
6.4.1 Grupos de discusión.....	76
6.4.2 Corresponsales.....	78
6.4.3 Factores comunes.....	79
6.5 Tema 5: Cohesión interna.....	79

6.5.1 Grupos de discusión.....	79
6.5.2 Corresponsales	81
6.5.3 Factores comunes.....	82
7. Conclusiones generales	84
7.1 Comunicación interna.....	84
7.2 Clima organizacional.....	85
7.3 Cultura organizacional.....	86
7.4 Identidad organizacional.....	87
7.5 Cohesión interna.....	88
8. Análisis crítico	89
8.1 Análisis de diseño.....	89
8.1.1 Aciertos.....	89
8.1.2 Falencias.....	90
8.2 Análisis de contenido.....	91
8.2.1 Aciertos.....	91
8.2.2 Falencias.....	92
8.3 Aportes al diseño.....	92
9. Final	94
10. Referencia bibliográfica	96

1. INTRODUCCION

“Me gustaría saber cómo estoy haciendo mi trabajo. Nunca nos dicen nada, no hay reconocimiento ni bueno ni malo, y eso afecta nuestro desempeño diario” hombre, operario.

A mediados de la década de 1920, el *National Research Council's Illuminating Engineering Society* dirigió una serie de estudios para el alumbrado industrial con el fin de determinar si éste incidía en la productividad de sus empleados.

“La investigación en la Planta de Hawthorne comenzó con varios experimentos de campo sobre un alumbrado mejorado, todos los cuales terminaron con resultados inesperados e intelectualmente frustrados. Por ejemplo, en un experimento se dividió a los trabajadores en dos grupos: un grupo de control, en el que se mantuvo el nivel normal de alumbrado, y un grupo experimental, en el que se aumentó el alumbrado, primero de 24 a 26, y luego a 70 bujías-pie. Como se esperaba, la producción tuvo un incremento bajo las condiciones de más brillantez. Pero, asombrosamente, ¡la producción también aumentó más o menos igual en el grupo de control!” (Rogers 1980, p.40).

Quedaba a la vista que los investigadores no podían concluir, a partir de sus experimentos, que el alumbrado estaba relacionado en forma directa con el nivel de producción de los trabajadores. Más bien, la producción parecía estar relacionada con “la percepción de los trabajadores de que estaban recibiendo una atención especial por parte de los investigadores” (Rogers 1980, p.40).

Este primer experimento fue fundamental para poner mayor atención sobre el recurso humano como un factor de éxito para la organización. Esto, debido a que la experiencia les ha enseñado a las compañías que para lograr la ventaja competitiva es posible encontrar las respuestas en ellos mismos, en la positiva combinación que significa una adecuada motivación de sus empleados, sumado a lo que la práctica les ha otorgado.

Entre los aspectos de motivación que actualmente se están desarrollando en las empresas se encuentran las **comunicaciones estratégicas**, ya que a partir de una correcta y coherente comunicación interna, los trabajadores podrían presentar un mayor desempeño y por ende un valor agregado en el correcto cumplimiento de sus funciones.

Para conocer cómo actúa la comunicación interna en la motivación de los empleados, **el presente trabajo busca determinar si es posible mejorar las percepciones de pertenencia e identidad de éstos a través de la implementación de un medio de comunicación interno diferente**: un boletín que refleje la realidad más cercana de los trabajadores y, además, los involucre en la generación de contenidos.

La investigación está centrada en un estudio de caso de los trabajadores de plantas productivas de la Compañía multinacional de origen suizo, Nestlé Chile. Empresa que cuenta con alrededor de 4.000 empleados, distribuidos en sus oficinas centrales y siete fábricas ubicadas en la Región Metropolitana, VI, VIII y X Región.

El punto de inicio del presente análisis fue la decisión del departamento de Recursos Humanos de evaluar cómo se encontraba la situación comunicacional –y todos los factores en los que esta herramienta incide- en cada uno de sus centros productivos. De esta forma, el área de comunicaciones internas lideró la realización de grupos de discusión como método de análisis, desde donde se conoció el escenario general y particular.

A partir de los resultados obtenidos, la empresa notó la **necesidad de crear un medio de comunicación** que subsanara las carencias propias de sus empleados de fábrica, principalmente de los operarios. Escenario ante el cual fue determinante la realidad que significara para la compañía la lejanía de sus centros productivos.

Pero esa distancia se agravaba al considerar que las comunicaciones se generaban principalmente a nivel de las oficinas centrales, por lo que la percepción de los trabajadores respecto a los mensajes era muchas veces ajena y lejana.

Ante este escenario entonces, la empresa resolvió acercar las comunicaciones a la realidad de los trabajadores. Objetivo con el cual resolvió la implementación de **medios participativos en cada fábrica**, boletines a los que llamó Comunica2.

Estos instrumentos informativos se construyeron desde de la información enviada por **corresponsales**: empleados de cada centro productivo que proveen de información y noticias al área de comunicación central, constituyéndose como nexos entre las fábricas y la Oficina Central.

Con esto, se **determinó el rol del área de Comunicaciones Internas**, el cual se instauró como un centralizador de noticias, al mismo tiempo que como un soporte de información central para fábricas.

Finalmente, luego de 10 publicaciones del medio, se efectuó la **reevaluación** de las comunicaciones internas en fábricas. Lo que determinó si el boletín participativo mejoró o no el escenario comunicacional de los centros productivos, e influyó con ello en la cultura, identidad, clima y cohesión interna de cada uno de éstos.

Teniendo en cuenta lo recién mencionado, la implementación, monitoreo y evaluación de la iniciativa ofreció importantes oportunidades de acercar la labor ejecutiva de un departamento de comunicaciones con la investigación académica. En

términos generales, la situación remitió a los primeros estudios en el campo organizacional, donde las fábricas oficiaron de “laboratorios”.

En este escenario fue posible “experimentar” en torno a la importancia de crear **estrategias propias de comunicación basadas en centros productivos** y las características de sus trabajadores. Al mismo tiempo que se observó el desarrollo de maniobras que potencian las habilidades de los empleados y los valoran dentro de sus fábricas, entregándoles la oportunidad y el espacio para ser protagonistas de su comunicación.

2. MARCO TEORICO

Los primeros estudios sobre comunicación en empresas se concentraban en las labores productivas. Sin embargo, con el paso del tiempo las empresas fueron cambiando su fisonomía, y los estudios comenzaron a posar su mirada sobre las funciones ligadas a las labores administrativas.

Esta realidad abrió un interesante espacio de análisis respecto a las comunicaciones estratégicas en fábricas, debido a que éstas cuentan con públicos internos con características propias, empleados que no comparten las mismas aptitudes ni condiciones que los comúnmente analizados.

A continuación se debatirán los conceptos claves del presente estudio, los cuales serán trabajados a lo largo de toda la investigación. Por lo que se tomaron diferentes descripciones relacionadas respecto a cada uno de los temas, para luego sacar de ellas una definición más completa y aplicable al análisis.

2.1 Organización:

Al desglosar los términos que serán trabajados en el estudio, conviene empezar por organización, concepto básico que introduce y entrega un contexto fundamental a las demás descripciones.

Robbins (2002) define a la organización como una “unidad social, compuesta por dos o más personas, coordinada conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común”. A su vez, Kast y

Rosenzweig (1979) indicarán que se trata de gente que, mediante un proceso dirigido, persigue objetivos utilizando recursos de una forma ordenada.

A partir de estas definiciones se pueden extraer los conceptos básicos de la organización: (a) las personas, (b) el objetivo común, (c) la interacción, (d) el uso o transformación de recursos y (e) estructura.

(a) Las personas

Son el elemento fundamental de la organización. Si ésta fuese una casa, las personas serían los ladrillos. Pero al mismo tiempo, las personas, en su sentido de elemento, no son suficientes para constituir una organización, sino que necesitarán un cemento que las una: **la comunicación**.

(b) El objetivo común

Un grupo de personas no es en sí una organización. Lo que marca la diferencia es que ellas sean capaces de articular sus esfuerzos en la búsqueda de un objetivo que se autoimpone la organización. La forma en que lo hace puede variar de caso en caso y, dependiendo del tipo de organización, la mayoría de las personas pueden tener algún grado de injerencia o bien, esta capacidad de decisión puede quedar acotada a una minoría. Para alcanzar ese objetivo común, quienes componen la organización deben cooperar coordinando sus esfuerzos.

(c) Interacción

Evidentemente, esta coordinación de esfuerzos es imposible sin que exista algo que vincule a estos individuos (más allá del espacio físico). Eso, para Everett Rogers y Rekha Agarwala-Rogers (1979) se llama comunicación. Para estos autores, “la comunicación es el fluido vital de una organización; si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de ésta, no tendríamos organización (...). La

comunicación es el hilo que mantiene unidas las varias partes interdependientes de una organización” (Rogers y Rogers 1979, p. 7).

(d) Uso de recursos

La coordinación de los esfuerzos aspira a generar algo que contribuya a alcanzar el objetivo. La organización se convierte en un espacio donde se transforman los insumos en un producto diferente. A su vez, el procesamiento de esos recursos (insumos) requiere el uso de otros recursos (la mano de obra, la maquinaria, etc.). Para Kast y Rosenzweig (1979), la organización será el lugar donde se encuentran las personas y la infraestructura, elementos indispensables para producir.

(e) Estructura

Finalmente, las personas deben organizar sus esfuerzos para alcanzar, cooperando, el objetivo común a través de los procesos que permiten llevar a cabo la labor. La estructura de la organización suele servir para canalizar los flujos de comunicación que se orientan al cumplimiento del objetivo. Esa estructura se fundamenta en reglas y procedimientos que brindan estabilidad a la organización y facilitan su permanencia en el tiempo.

En resumen, una organización no es otra cosa que un conjunto de personas que orientan sus esfuerzos hacia conseguir un objetivo común (consensuado o no) a través de procedimientos y gracias a la utilización de recursos (en un sentido amplio: humanos, físicos, tecnológicos, etc.). Todo ello, fusionado por la comunicación.

2.2 Comunicación Organizacional

La forma en que opera la comunicación organizacional ha sido tema de debate y reflexión en el ámbito académico desde principios del siglo pasado. Por lo que en los

párrafos precedentes se planteó la importancia de la comunicación como “pegamento” de las organizaciones.

Andrade Rodríguez (1995) la define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. “La comunicación organizacional se conceptualiza también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta 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” (Andrade Rodríguez 1995, citado en Gámez 2006, p.12).

Margarita Maass (1998), advierte que hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. “De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua” (Maass 1998, citado en Gámez 2006, p.21).

Se debe agregar lo planteado por autores que trabajan la relación efectiva entre comunicación e identidad empresarial, quienes expresan que la primera “tiene como fin específico **integrar a la institución en torno a su identidad**, es decir, a una definición de si misma y de su proyección” (Tironi y Cavallo 2004, p.138).

A partir de esto, se puede dilucidar la correlación que hay entre comunicación e identidad, cuando se busca potenciar la identidad organizacional. Así como también, es posible entender la trascendencia de que la comunicación organizacional se realice bajo directrices establecidas idealmente por un Departamento de Comunicaciones que centralice los medios de comunicación internos. Todo ello llevado a cabo de la mano de la comunicación externa con el fin de hacer sentido a todos sus públicos y con ello contribuir al éxito empresarial.

En resumen, es posible entender la comunicación organizacional como un conjunto de mensajes que se intercambian dentro de la organización, así como también entre ésta y su entorno. Informaciones que buscan influir en las opiniones, aptitudes y conductas de sus públicos internos y externos, posibilitando el desarrollo de la compañía y su mejora continua.

Todo lo cual lleva a la comunicación organizacional a integrar a la institución con su identidad, a potenciar la cultura de ésta y a reforzar la cohesión interna y el compromiso de los integrantes de la empresa con el logro de un objetivo común.

2.3 Comunicación Interna

Benito Castro (2007) sostiene que la comunicación de las organizaciones se divide en dos: interna y externa. La primera “trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas **ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización**. La comunicación externa se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos” (Castro 2007, p.27).

José Carlos Losada expresa que, “la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores” (Losada 2004, p. 259).

El autor destaca la relevancia de la existencia de **retroalimentación (feedback)** al interior de la compañía para lograr una adecuada comunicación interna. Lo cual, quiere decir que la ida y vuelta del mensaje deben estar en continua interacción, determinando así el ciclo de la comunicación. Esto ocurre siempre y cuando, el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor, para decidir o no en un cambio respecto al mensaje inicial.

A su vez, Gámez fundamenta también la influencia que tienen las comunicaciones internas en la estimulación de los empleados, y explica que ésta los alienta porque les aclara qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. “La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación” (Gámez 2006, p.22).

2.3.1 Flujos de Comunicación

Los autores mencionados coinciden en la existencia de tres flujos de la comunicación interna dentro de una organización. “La comunicación fluye en distintas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente” (Adler y Marquardt 2005, p. 15).

La información descendente se manifiesta cuando los superiores envían mensajes a sus subordinados. Flujo dentro del cual se encuentran funciones como las de coordinar, dar instrucciones de trabajo, informar procedimientos y prácticas, entre otras.

La comunicación ascendente se produce cuando los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores. Esta “transmite cuatro tipos de mensajes: lo que están haciendo los subordinados; los problemas laborales sin resolver; las sugerencias para mejorar; lo que unos subordinados piensan de otros y su trabajo” (Adler y Marquardt 2005, p. 17).

Finalmente, el flujo horizontal (también llamado comunicación lateral) se lleva a cabo por individuos que tienen el mismo poder. “Son cinco los propósitos de ésta: coordinar tareas; resolver conflicto; compartir información; construir entendimiento.” (Adler y Marquardt 2005 p. 19)

Estos tres flujos deben desarrollarse, idealmente, dentro de una organización para suplir las necesidades de comunicación de sus miembros, ya que dentro de éstos los empleados se sienten informados y valorados al sentirse partícipes de la comunicación.

Por otra parte, en el III Informe Sobre el Estado de la Comunicación Interna en España (2002), el cual consideró un total de 75 empresas, arrojó como resultado que, “la comunicación interna es la herramienta clave para dar una **respuesta innovadora a los cambios continuos** que deben hacer frente las empresas, y es también un valor añadido que produce importantes beneficios” (III informe 2002, p.5).

Dentro de la investigación mencionada, Manuel Azpilicueta, Presidente del Círculo de Empresarios explica que, “la comunicación interna genera cohesión interna en la compañía, deseo de pertenencia y satisfacción, en definitiva sentirse parte de un todo es lo que motiva a luchar por ello”. Así, a su declaración se complementa lo expresado por José María Aguirre, Presidente del Banco Guipuzcoano, “el sentido de pertenencia crece, se cultiva con el buen funcionamiento de la comunicación interna” (III informe 2002, p.12).

Se añade la cohesión interna a la correspondencia existente entre clima, cultura, identidad y comunicación interna. Y se establece como un factor de éxito que repercute de la correlación de estos cuatro elementos intangibles de la organización.

Cifrándose a los resultados del estudio citado, éstos mostraron que el sentido de pertenencia y la vinculación de los empleados a la organización están entre alto y muy alto, en un 61% de los casos. A partir de lo cual se concluye que, “tradicionalmente el orgullo de pertenencia a una organización iba muy ligada a la permanencia en la misma, incluso en empresas conflictivas y jerarquizadas. Ahora existe mayor dinamismo y movilidad, y a las empresas les interesa cada vez más fidelizar a sus empleados. La comunicación interna es sin duda una herramienta que potencia el sentido de pertenencia a una organización, y es el logro más valorado en la gestión de la función” (III informe 2002, p.11).

Sintetizando, es posible entender las comunicaciones internas como una herramienta determinante dentro de la organización, ya que se encuentra estrechamente relacionada con la cultura e identidad de sus miembros. Esto, debido a

que es un vehículo de la cultura y un espacio donde los integrantes de la compañía cultivan y refuerzan su compromiso, lo cual se vuelve decisivo dentro de un escenario cada vez más competitivo.

Este instrumento contribuye a generar cohesión interna y sentido de pertenencia a través del establecimiento de metas concretas, la motivación, el debido reconocimiento de los empleados y la integración de cada uno de ellos en la aspiración al éxito común.

A su vez, teniendo en cuenta los flujos de comunicación, cabe mencionar el rol que cumple como espacio para la retroalimentación de los empleados hacia la organización. Razón por la que posee gran incidencia en el correcto funcionamiento y el equilibrio interno de la institución.

2.3.2 Funciones de la Comunicación interna

Gámez (2006) identifica tres funciones de la comunicación interna en la organización: (1) Producción, (2) Innovación y (3) Mantenimiento.

Sobre la primera función, la autora especifica que, “en ella, la comunicación entraña todas las actividades e informaciones que se relacionan directamente con el trabajo central de la organización. Goldhaber considera como mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos” (Gámez 2006, p. 12).

La investigadora explica que una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización. Y expone que en la función innovadora se presentan dos modalidades: las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización.

“Las innovaciones de la organización se producen como resultado de una decisión organizacional, en ellas ésta en general cambia, pero no las personas que trabajan en

ella. Mientras, las innovaciones en la organización requieren de cambios en el comportamiento de las personas, incluye a toda la organización pues se requiere del cambio en las actitudes de los individuos: los directivos, los administradores y los empleados” (Gámez 2006, p. 13).

Por último, el destino de mantenimiento se relaciona con los espacios de socialización de la gente y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual genera mejores relaciones interpersonales y una identificación con la organización.

“La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creatividad individual” (Gámez 2006, p. 16).

A partir de la relación existente entre comunicación, cultura e identidad, podemos concluir que la comunicación interna incide decididamente en la motivación de los empleados, y con ello en el éxito institucional. Con esto, entendemos el rol fundamental que cumple debido a que es el vehículo para la materialización del potencial que la motivación puede aportar al logro corporativo.

2.4 Clima organizacional

Darío Rodríguez (2005) define el clima como un concepto multidimensional. Ello, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

“Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye “**la personalidad**” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una

organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta”(Rodríguez 2005, p.160).

Por eso, al hablar de clima es necesario aclarar que éste es un medio intrínseco, es decir, “en él se pone atención a variables y **factores internos** de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (Rodríguez 2005, p.161). Es por esto que en el clima incide la cultura, la identidad y las comunicaciones internas, ya que todos éstos son propios, únicos y existen -y se relacionan- solamente dentro de la institución.

Para Rodríguez (2005), las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- i. Variables del ambiente físico; tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales; tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social; tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales; tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional; tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

El autor explica que el clima de una empresa se configura a partir de las percepciones que tienen los miembros de la misma respecto a las variables recién mencionadas.

“El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (Rodríguez 2005, p.161).

En consecuencia, son estas apreciaciones las que constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia institucional de los miembros del sistema. Es decir, son ellos quienes finalmente deciden si resistirse o aceptar los cambios que la compañía necesita y mantenerse adeptos a su relación con ella.

Dentro de su texto "Diagnóstico del Clima Organizacional", Rodríguez (2005) explica que el desafío del momento es el de la productividad, por lo que se ha descubierto la positiva incidencia que el clima organizacional puede tener sobre ésta. "Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y con conseguir aumentar los niveles de productividad de ésta" (Rodríguez 2005, p.162).

El autor manifiesta que la participación puede tanto ayudar a la generación de un clima adecuado, como **contribuir directamente al incremento de productividad** a través de sugerencias útiles provenientes de los empleados. Las cuales pueden surgir dentro de las instancias que la organización estime para ello.

Igualmente, Rogelio Díaz y Gloria Zavala (2002) desarrollan en su definición la derivación motivacional que puede tener el término en cuestión. "El clima dirige el desempeño debido a que se relaciona directamente con la motivación, es decir, con la energía que la gente pone en su trabajo. El clima eleva la motivación y la motivación determina el desempeño" (Stringe, 2002, citando en Díaz y Zavala 2002, p.6).

Los autores concluyen que la manera en que los miembros se sienten respecto a su lugar de trabajo, tiene un impacto terminante sobre en cómo trabajan y cuán duro lo hacen.

A su vez, Rodríguez (2005) desarrolla la relación existente entre clima e identidad. Para él, el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta, una empresa con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus empleados.

El escritor explica que una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Así, resume que las que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Al referirse a esta definición, Rodríguez (2005) cita a Abraham Maslow y a su “Influyente Escala de Necesidades”, donde se manifiesta que los miembros de la organización tienen necesidades a partir de las cuales, al verse satisfechas las más esenciales (fisiológicas y de seguridad), van dando paso a otras también determinantes dentro del clima.

“En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de ella. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero -en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional” (Rodríguez 2005, p.165- 166).

A partir de la recién citada “Escala de Necesidades” toma relevancia la comunicación como factor positivo dentro del clima organizacional, ya que entre las solicitudes básicas de un empleado para con su institución se encuentra la de estar bien informado y sentirse valorado como parte fundamental de la compañía.

El clima organizacional puede influir en el comportamiento de cada uno de sus miembros, ya que dentro de la relación afectiva entre individuo y organización, el

empleado tiene aspiraciones y necesidades que espera la empresa le satisfaga. Sobre ellas mantiene constantes juicios de valor, lo que Tironi y Cavallo (2004) definen como contrato psicológico: “el vínculo que nace del acuerdo implícito del trabajador y su empresa, es decir, del compromiso que mutuamente se deben” (Tironi y Cavallo 2004, p.140).

Finalmente, para Rodríguez (2005) el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. “Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores” (Rodríguez 2005, p.162).

Es posible concluir que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la empresa acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Por ello, genera una percepción que influye en el grado de compromiso e identificación que los integrantes tienen con la organización. Razón por la cual incide determinadamente en la motivación y participación activa de cada una de ellos.

2.5 Cultura organizacional

Rosalinda Gámez (2006) postula que la cultura organizacional es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, y explica que dentro de las definiciones presentadas por varios autores, la mayoría coinciden en que, “la cultura es todo aquello que identifica a una organización” (García y Dolán 1997, citado en Gámez 2006, p.63).

Daniel Denison (1991) enfoca su tesis respecto a la cultura empresarial como un factor de éxito determinante de la efectividad organizacional. Por ello, expone que, “cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también

el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (Denison 1991, p.5).

Reforzando la incidencia que tienen el clima, la cultura, la identidad, las comunicaciones y la pertenencia en la motivación de los empleados, Denison (1991) desarrolla en profundidad la relación existente entre la estimulación de los trabajadores y cultura.

“Una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fundación primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison 1991, p.7).

Además, dentro de la bibliografía estudiada, Denison (1991) cita a Jaques (1951) para hacer referencia a la definición del término en torno a la realidad de los centros productivos. “La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y hábitos de conducta gerencial (...)La cultura de la fábrica consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos” (Jaques 1951, citado en Denison 1991, p.20).

A partir de la definición de Jaques, es posible entender la importancia que tiene la correcta comunicación del “saber hacer” dentro de una fábrica. Ésta es una de las funciones centrales de las comunicaciones internas dentro de los centros productivos, a partir de lo cual es posible dilucidar la estrecha relación existente entre ellas y la cultura organizacional.

Complementando lo recién mencionado, Denison (1991) concluye en su investigación que la efectividad organizacional se basa en “una coherencia o sólida cultura con formas claramente definidas de hacer el trabajo” (Denison 1991, p. 21).

Por su parte, Paul Capriotti (1992) trabaja sobre la base de que la cultura empresarial define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad. Por ello, **dentro de la cultura también se definen los flujos de comunicación existentes** (mencionados anteriormente) dentro de la institución, ya sean solo descendentes o también ascendentes y horizontales. Esto debido a que, en caso de que los empleados sean escuchados o tomados en cuenta dentro de decisiones empresariales, la cultura determinará los canales y comportamientos adecuados para ello.

Losada (2004) justifica también en su definición la correspondencia entre cultura y comunicación, ya que especifica cultura organizacional como, “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra” (Losada 2004, p. 259). Explica que la cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad y la comunicación es parte de ella. La cultura determinará en gran medida el proceso y el desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes.

Gámez (2006) determina cuatro funciones de la cultura institucional, a partir de lo cual es posible explicar cómo ésta se encuentra relacionada con los términos en estudio: clima, identidad y cohesión interna.

1. Define fronteras
2. Transmite sentido de identidad a los miembros de la organización

3. Genera compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo
4. Incrementa la estabilidad del sistema social

Tomando en cuenta los enunciados mencionados anteriormente, y a partir de estas cuatro funciones, se puede definir la cultura organizacional como los valores, principios y creencias fundamentales de la institución, los cuales se encuentran implícitamente en todos los integrantes de ésta.

Además, la cultura se halla vinculada al clima, la identidad, el sentido de pertenencia y la comunicación de la organización. Esto debido a que, a partir de la correspondencia existente entre éstas, se establecen los comportamientos y las relaciones adecuadas dentro de la empresa, los cuales se vuelven conductas innatas en la cotidianidad de sus miembros.

En palabras de Adrler y Marquardt (2005), se puede concluir que, “pertenecer a una cultura organizacional significa escoger una forma de vida” (Adrler y Marquardt 2005, p.64).

2.6 Identidad organizacional

Tironi y Cavallo (2004) trabajan la identidad como un recurso de las empresas, que refleja simultáneamente dos cosas, “la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y la manera en que ella concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes” (Tironi y Cavallo 2004, p.70).

Los autores especifican que la identidad se forja de modo gradual, y se tiende a reproducir automáticamente, muchas veces al margen de la voluntad de los directivos de una compañía.

Así, cultura e identidad empresarial conviven dentro de una organización y están estrechamente relacionadas. En palabras de Tironi y Cavallo (2004), “la identidad se

emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de cultura organizacional: allí vive y se genera la identidad de una organización” (Tironi y Cavallo 2004, p. 71).

Siendo tanto la identidad como la cultura intangibles dentro de una institución, difíciles de medir como indicadores de éxito, de igual forma la mayoría de los autores especializados en ellos estiman que, “su gestión debe colocarse en la misma perspectiva y al mismo nivel que la gestión financiera o informática. Es decir, abarcando todas las partes y procurando que esas partes participen del desarrollo. De allí que se afirme, con razón, que la identidad debe ser entendida como un atributo o un recurso corporativo: una parte del capital social” (Tironi y Cavallo 2004, p. 71).

Los investigadores analizados coinciden respecto a que la identidad corporativa es la personalidad de la organización, cómo se ve a sí misma. Es decir, es un conjunto de atributos con los que la empresa se identifica. “Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. **Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones.** Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos” (Capriotti 1992, p.108).

Así, dentro de las fundamentales influencias que tienen las comunicaciones internas en la cultura, se encuentra la visión que le entrega a los empleados respecto a ellos mismos dentro de la empresa, el papel que juegan y el grado de importancia que se les da. Al mismo tiempo que les transfiere directrices respecto a sus labores dentro de la organización y el comportamiento que deben tener, lo que es “bueno” y es “malo”.

“Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo. La identidad corporativa tiene como función, además, conectar

esas ideas principales con una serie de signos identificativos que representen nuestra forma de ser y nuestras aportaciones” (Tironi y Cavallo 2004, p.58).

Sumándose a la definición de los autores recién mencionados, quienes entrelazan fuertemente la existencia de cultura e identidad, Benito Castro (2007) incorpora también las comunicaciones en su definición. Así, explica que la identidad corporativa, vista desde la perspectiva de la comunicación, es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa.

La identidad pronuncia lo que la organización es y desea ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y acciones, es decir, en la "cultura de la organización". Lo que demuestra así que el trabajo y reforzamiento de la cultura organizacional permite incidir en la identidad de la misma y viceversa.

2.7 Cohesión social

Como ya se ha mencionado antes, las comunicaciones internas inciden también en el sentido de pertenencia de los trabajadores. Por ello, se hace necesario entender cómo ésta se relaciona con la cultura e identidad organizacional, al mismo tiempo que influye en el clima organizacional.

Para definir este término se hace referencia también a su símil: cohesión social. Debido a que, el sentirse parte de un grupo y la existencia de vínculos sociales dentro de la organización, generan un sentido de pertenencia que se vuelve determinante en la obtención del compromiso y con ello de la necesaria ventaja competitiva.

Para referirse a la importancia de la cohesión social, Tironi y Cavallo (2004) contextualizan que, “en el ambiente productivo, la correlación demostrada entre la proyección económica de las empresas y los lugares más deseados para trabajar hacen evidente que la **satisfacción de los empleados** es hoy, como nunca antes en

la historia, un **factor clave para el futuro de las compañías**” (Tironi y Cavallo 2004, p. 132).

Los autores plantean importantes cuestionamientos respecto a la realidad de las empresas actualmente, donde el ahorro de costos y las altas exigencias juegan en contra al momento de generar espíritu de equipo e integración.

A partir de esto, explican que las dificultades son también mayores, como jamás se había visto en el pasado. “¿Cómo lograr de manera simultánea una baja conflictividad laboral con el incremento permanente de la producción y la alta flexibilidad?, ¿cómo reunir el compromiso laboral con la disminución sistemática de costos y de plazas de trabajo?” (Tironi y Cavallo 2004, p.132).

Al reflexionar respecto a estas preguntas, los autores esbozan el rol que tienen las comunicaciones internas en la cohesión social de la organización. “En la teoría moderna, la comunicación ha dejado de ser el mero traspaso de información entre A y B, (...) para constituirse en un proceso fundamental para la cohesión social, el adhesivo que permite la construcción y el mantenimiento de vínculos sociales”. Y enfatizan en que **“la función de administrar la comunicación consiste hoy en generar condiciones para que se desarrolle la integración social del colectivo”** (Tironi y Cavallo 2004, p. 133).

Por su parte, Henri Tajfel (1984), explica en su libro “Grupos humanos y Categorías Sociales”, lo que significa para el individuo pertenecer a un estereotipo social, manifestando que éste es una imagen mental muy simplificada de alguna categoría de personas, institución o acontecimiento que es compartida, en sus características esenciales, por gran número de personas.

A partir de esto, el autor expone que “un individuo usa estereotipos como una ayuda para estructurar cognitivamente su medio ambiente social (y de este modo una guía

para la acción en circunstancias apropiadas) y también como protección de su sistema de valores” (Tajfel 1984, p.186).

Con esto, se entiende la relevancia que tiene para los individuos compartir una afiliación social común que sea significativa para ellos y, como desarrolla Tajfel, en la cual se perciban a si mismos compartiéndola.

Lo mencionado por Tajfel hace sentido con algunos de los cinco propósitos ideales de la comunicación en relación con la cohesión social que explican Tironi y Cavallo (2004):

1. Liberar ataduras y restricciones para que la información fluya en todas las direcciones posibles, y no sólo en la vertical.
2. Abrir diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, incluso si estos son estratégicos o identitarios.
3. Enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias.
4. Promover el razonamiento en conjunto.
5. Ampliar, mediante instrumentos diversos y novedosos, las posibilidades de asociación y participación.

Son los propósitos 4 y 5 los que hacen relación con los estereotipos, ya que las comunicaciones correctamente utilizadas pueden contribuir a que el individuo se sienta parte del grupo, se identifiquen con éste y a la vez adquieran su cultura inconscientemente. Con lo cual Tajfel explica que la organización se vuelve un lugar seguro para el empleado, un espacio donde las personas se desenvuelven bajo una simplificación o sistematización de la abundancia y complejidad de la información recibida desde el medio.

Por su parte, Tironi y Cavallo (2004) determinan que actualmente la integración organizacional está basada en la integración simbólica, que nace del intercambio y del consenso en torno a creencias, valores y objetivos comunes.

Se explica entonces la necesidad de entregar canales de comunicación a los empleados (ascendentes y horizontales), donde puedan desarrollarse y mostrarse tal cual son dentro de la colectividad que los acoge.

Con esto, la organización establece una importante relación en la que los individuos, al verse reflejados y sentirse escuchados, generan un compromiso mayor a partir de instancias de relación donde el sujeto no se percibe sólo como un empleado dentro de la empresa, sino que también encuentra espacios dentro de ella como persona y familia.

Tironi y Cavallo (2004) concluyen que la misión más real y duradera de la comunicación organizacional, desechando la pretensión de la identificación total, podría ser, “canalizar el flujo de ideas e iniciativas para convertirlo en un elemento de adhesión libre, moderada y mutuamente satisfactoria. Desechar las mistificaciones de la “empresa total” y del “trabajador total” marca, quizás, el comienzo de su tarea” (Tironi y Cavallo 2004, p. 137).

Se observa así un rol transcendental por parte de las comunicaciones estratégicas dentro de las organizaciones, donde los modelos lineales de comunicación ya no satisfacen las necesidades de los integrantes de ella. En cambio, los flujos comunicacionales han adquirido mayor importancia y han pasado a incidir en el clima, la cultura e identidad de la misma, llegando a ser un factor clave en la continua motivación e integración de sus empleados.

Entonces, si las comunicaciones internas cumplen su rol correspondiente, es posible integrar a los empleados en un proyecto común donde la participación de cada uno de ellos sea un valor significativo para la empresa.

Razón por la cual la organización ha debido valorarlos no sólo como trabajadores, sino que también como seres únicos y primordiales dentro del grupo social que los acoge y respalda. Por lo que las compañías han aprendido la importancia del

compromiso de sus miembros como factor de éxito en un escenario productivo donde ser líderes es cada vez más desafiante.

3. MARCO METODOLÓGICO

“Falta un rol, alguien que diga qué se comunicará y se preocupe de ejecutarlo en todos los centros por igual”. Mujer, administrativo.

El presente estudio tuvo como objetivo general medir la incidencia del boletín participativo en la identidad corporativa, la cultura organizacional, la cohesión interna y el clima de las siete fábricas en estudio. Para lograr esto, se utilizaron técnicas de carácter cualitativo, a partir de las cuales se recopilaban las impresiones y juicios de una muestra significativa de miembros de cada uno de los centros productivos.

La investigación se llevó a cabo a partir de dos técnicas cualitativas: grupos de discusión y entrevista semiestructurada.

En una primera etapa se utilizaron grupos de discusión en cada una de las fábricas, instancia a partir de la cual se conocieron las opiniones pertenecientes a operarios, administrativos y profesionales.

Dentro de estas conversaciones, los participantes comentaron sus impresiones referentes a los medios de comunicación internos y la incidencia de éstos en sus labores diarias. A partir de estos diálogos se decidió crear el boletín participativo Comunica2, que descansa en la red de corresponsales.

Luego de la implementación de nuevos medios internos y la formación de reporteros, en una segunda etapa se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a una muestra de corresponsales de cada una de las fábricas. Dichos informantes claves

entregaron sus perspectivas y opiniones respecto a las situaciones generadas por el boletín en sus rutinas diarias y en las relaciones con sus compañeros de trabajo.

En una tercera etapa se realizaron nuevamente los grupos de discusión, con el fin de comparar las opiniones con el antes realizado, y verificar así si se cumplieron las metas establecidas.

3.1 Corpus

Al ser una investigación cualitativa la muestra de análisis fue estructural, por lo que con el diseño se localizó y saturó el espacio discursivo sobre el tema a investigar.

“En el diseño estructural no es relevante la cantidad sino la composición adecuada de los grupos (y por ende, el número adecuado de éstos), dado que mayor número de los mismos no supone más información- en el sentido de novedades, de conocimientos nuevos- sino que implica mayor redundancia (repetición de las claves de los discursos ya obtenidos)” (Gutiérrez y Delgado 1993, p. 77).

- Los integrantes de los **grupos de discusión** se dividieron en dos categorías: “operarios” y “administrativos y profesionales”. Por lo que se constituyó una muestra significativa que incorporó todos los niveles jerárquicos de la institución.

En ambas categorías se eligieron dos personas de manera aleatoria por área de trabajo, llegando a formar en cada condición grupos de discusión de alrededor de 10 personas en cada centro productivo.

- Para las **entrevistas semiestructuradas**, se escogieron entre 1 ó 2 representantes por centro productivo aleatoriamente, por lo que colaboraron un total de 9 personas.

3.2 Técnicas utilizadas

Como se mencionó anteriormente, la investigación se llevó a cabo a partir de dos técnicas cualitativas:

3.2.1 Grupos de discusión:

Se eligió esta herramienta debido a su función metalingüística, ya que a partir de ella, “se producen discursos particulares y controlados que remiten a otros discursos generales y sociales” (Gutiérrez y Delgado 1993, p. 225).

En una primera etapa, fue posible realizar un levantamiento de las situaciones generadas en torno a las comunicaciones internas de cada centro productivo. Escenario dentro del cual los participantes fueron guiados a comentar respecto a temas tales como pertenencia, inconsistencias en las comunicaciones, contenidos de éstas, comunicación ascendente y percepciones generales respecto a cada canal interno.

La confiabilidad que entregó esta técnica se basó en la oportunidad que tuvieron los participantes de hablar respecto a sus vivencias en común y su cotidianidad, a partir de lo que fue posible describir un orden de realidad, o un conjunto de condiciones reales y acciones posibles.

“El grupo de discusión nos informa de las racionalizaciones con que un grupo se representa a si mismo. A través de él accedemos a la dimensión “ceremonial” y simbólica de los mundos sociales –al significado comunitario, a los temas sociales y culturales, o lo que es igual, a aquellos objetos de representación que concentran la atención y se revisten de significaciones –o sentido- para el grupo como tal” (Canales 2006, p. 269).

En dicha instancia los trabajadores sometieron a valoración las condiciones comunicacionales con las que eran informados en sus lugares de trabajo, por lo que

comentaron sus opiniones y visiones respecto a las deficiencias y sus posibles soluciones.

“En la palabra en grupo, de lo que se trata es de proponer los “significados” que portarían tales hechos. Lo que manda entonces es la propuesta de una **interpretación común**, como significado compartido por los hablantes, y que pueda sostener el vínculo del diálogo. Se trata de una propuesta de “mutuo entendimiento”, de una grupalidad o consenso” (Canales 2006, p. 269).

Lo que se recuperó mediante esta técnica no fue un dato, sino –en terminología de Ibáñez- una “capta”. “Lo cual no viene dado, sino que hay que reproducirlo” (Gutiérrez y Delgado 1993, p. 291). Esto, debido a que el grupo existió sólo para la ocasión, con lo que se logró producir un discurso natural a partir del cual estudiar la significación de los hechos comunicacionales y las opiniones respecto a ellos.

Luego de diez publicaciones del boletín, se llevaron a cabo nuevamente los grupos de discusión. A partir de ello fue posible comparar las opiniones y los juicios declarados en la primera reunión, contrastando así si el medio logró algún grado de incidencia en la identidad, clima, cultura y cohesión interna de los trabajadores de la organización.

3.2.2 Entrevista semiestructurada:

Bajo esta técnica se conversó con una muestra de los corresponsales, quienes desde su posición estratégica emitieron opiniones y declararon situaciones particulares vividas a partir del boletín en sus centros de trabajo.

“La entrevista semiestructurada se caracteriza por incluir un cuestionario ordenado de preguntas estandarizadas pero de respuesta abierta” (Canales 2006, p. 256). Por esto, dentro de los encuentros los entrevistados pudieron comentar situaciones y experiencias sin una pauta exacta, sino que más bien fueron guiados hacia los temas sobre los cuales se requería que efectuaran una valoración.

Los trabajadores hablaron desde su práctica como reporteros, así como también desde sus experiencias como empleados y público objetivo del boletín. Doble posición que los llevó a emitir impresiones críticas y únicas respecto al medio en particular.

3.3 Planificación

4. Enero 2008: El equipo de comunicaciones de la organización se trasladó a los diferentes centros de trabajo para realizar los grupos de discusión en los dos niveles mencionados, con el fin de efectuar una evaluación de las comunicaciones internas.
5. Abril 2008: A partir del análisis de los grupos de conversación, se decidió crear el Boletín Comunica2, medio de comunicación inter-fábrica que se realizaría a partir de una red de corresponsales. Por esta razón, en este mismo mes se llevó a cabo el “Curso de Corresponsales”, participando los empleados seleccionados de las diferentes fábricas y áreas.
6. Noviembre y diciembre 2008: Durante estos meses se realizaron las entrevistas semiestructuradas a un grupo significativo de corresponsales, quienes luego de 8 meses como reporteros compartieron sus impresiones respecto a la incidencia del boletín en sus centros de trabajo.
7. Enero 2009: Se realizaron nuevamente los grupos de discusión en las 7 fábricas de la organización, con el fin de efectuar una reevaluación de la situación de las comunicaciones internas y verificar así si se cumplieron o no los objetivos de la presente investigación respecto a la incidencia del boletín.

4. DIAGNÓSTICO INICIAL

“La Revista Noticias está dirigida a un público internacional, pero nos llega, y muestra que la empresa es un éxito, entonces nosotros no entendemos cómo eso no se ve reflejado en nuestros sueldos o alimentación”, hombre, operario.

Introducción al capítulo

A principios de 2008 la organización decidió efectuar una evaluación de las comunicaciones en los siete centros productivos, donde se conocieron las realidades generales y particulares de cada uno de éstos respecto a comunicaciones internas, clima laboral, cultura organizacional, identificación y cohesión interna.

Para ello, se realizaron dos grupos de discusión en cada una de las fábricas, bajo las categorías de “operarios” y “profesionales y administrativos”. Estas reuniones arrojaron opiniones en común, como por ejemplo las falencias por parte del área de comunicaciones internas, así como también necesidades comunicacionales que el área de Recursos Humanos de sus centros productivos no ha podido solventar.

En este análisis inicial se evaluó el desempeño de La Revista Noticias y la Intranet, pertenecientes al departamento de Comunicaciones & Marketing; el envío de e-mails institucionales a cargo del área de Comunicaciones Internas; y de los paneles administrados por cada fábrica.

Resultados Grupos de Discusión I, enero de 2008

4.1 Tema 1: Comunicación interna

4.1.1 Percepción general

Durante los grupos de discusión realizados en enero de 2008, los trabajadores manifestaron que los medios de comunicación en sus fábricas resultaban ser **desordenados y poco atractivos**.

“Falta un ordenamiento de lo que hay, el Departamento de Recursos Humanos de cada fábrica genera mucha información. Pasa por ordenarla y motivar a la gente que se preocupe de leer esa información”, hombre, administrativo.

Importante fue el debate sostenido en los diferentes centros productivos sobre los criterios que se utilizan desde Oficina Central para decidir qué información se envía por cuál medio. Esto, ya que para los participantes muchas veces el canal utilizado no es el adecuado.

Se manifestó que un importante avance por parte del centro en Santiago sería consultar con los trabajadores de fábrica de qué manera se podría llevar a cabo una comunicación más efectiva.

Dentro de la instancia se declaró también el **interés** de los operarios, profesionales y administrativos **por conocer los diferentes procesos** que se efectúan en las fábricas de la organización ubicadas en el país, lo cual no se realiza de manera uniforme bajo ningún medio, por lo que reflexionaron que los haría sentir más unificados como empresa.

A partir de las diferentes opiniones, se concluyó que los medios de comunicación destinados a las comunicaciones internas debieran ser: **más actualizados, atractivos, innovadores, creativos, entretenidos, didácticos, con títulos llamativos y textos**

breves, en un lenguaje simple, “de ellos”. En general, más cercanos a los trabajadores de fábrica para que se vean representados, valorados e identificados en ellos.

“Ojalá pudiéramos meter a la comunicación una inyección de novedad, creatividad, y tocarle así el corazón a la gente” mujer, operario.

En muchos centros productivos las personas declararon que un avance en las comunicaciones internas sería lograr encontrar en ellas un **espacio de integración**, donde pudiesen participar todos activamente, sin importar factores como el cargo, el área, etc.

Esto -señalaron- ayudaría a romper las barreras que se tienen en algunas ocasiones por los niveles y beneficios desiguales que se viven entre las fábricas y dentro de ellas.

4.1.2 Contenidos

Con respecto a los contenidos de las comunicaciones internas, en aquel encuentro existió una percepción compartida en relación a que éstos **son atrasados, lejanos, muy extensos y difíciles de comprender**. Al mismo tiempo que consideraron que falta información sobre temas relevantes y que reciben demasiada información “inútil”.

“No sabemos qué está pasando sobre los proyectos de la compañía, lo que viene, qué hacen las otras fábricas”, hombre, administrativo.

“Los operarios en el día a día no tenemos tiempo para leer los tremendos paneles. Veo sólo los títulos. Falta tiempo por la cantidad de información” mujer, operario.

Durante las conversaciones, las personas pertenecientes a la categoría de operarios pidieron que la comunicación sea más **concreta y precisa**, ya que asumieron no tener el hábito de leer. Además, comentaron que muchas veces les

llegan comunicados vía e-mail por error. Correos electrónicos que no son para fábricas, sino que están dirigidos a los trabajadores de Oficina Central, y dejan en manifiesto la lejana realidad y los privilegios que tienen quienes trabajan ahí.

Existió consenso también de la necesidad de mayor **información sobre programas o cursos de capacitación, movilidad, evaluación de desempeño, convenios, bonos, remuneraciones y temas de salud.**

Al ser la mayoría temas del área de Recursos Humanos, se demostró un gran vacío en las comunicaciones provenientes del área central, ya que no está satisfaciendo las necesidades de los trabajadores de fábricas.

“La Oficina Central no tiene la visión de la fábrica. Ojalá hubiera más consistencia entre los mensajes de la central. Los mensajes vienen desde lo impuesto y están alejados de la cultura local”, hombre, operario.

Los participantes confesaron que es común dentro de la empresa que sólo quienes trabajan en el área Técnica de Oficina Central conozcan los centros productivos. Mientras, las personas pertenecientes a Recursos Humanos, Marketing, Ventas, entre otros, no están al tanto de la realidad ni la cultura referente a fábricas.

Esto fue compartido por operarios y administrativos, quienes a su vez dijeron no conocer la Oficina Central, sintiendo una importante lejanía con respecto a la organización misma y concibiéndose más parte de sus fábricas que de Nestlé.

Otro tema relevante que afecta a las personas pertenecientes a los centros productivos, es la **implementación de metodologías**, sistemas y políticas provenientes de la casa matriz en Suiza. Éstos se encuentran siempre en inglés y generan alejamiento y confusión para los operarios.

Lo aludido es una circunstancia común de descontento, ya que al no tener todos los empleados dominio del inglés y al no existir una centralización, existe una falta de uniformidad al recibir el material traducido.

Esto se agrava por el hecho de que el área de comunicaciones internas no reúne la información, debido a que no tiene a su cargo este tipo de funciones. Incluso, ningún área se hace responsable de que a los trabajadores de fabricación se les entregue la información en un lenguaje sencillo y accesible, ya que **no se cuenta con un medio definido para ello.**

“Es complicado lo de las siglas y el idioma. Disminuyen las ganas de leer, yo que trabajo con miles de siglas y es mi pega, igual me cansa. Para la gente es menos motivador, ni yo las manejo todas. Si se lee a la primera y no se entiende no sigues leyendo”, hombre, administrativo.

4.1.3 Flujo ascendente de comunicación

Respecto al flujo ascendente de comunicación, existió claridad sobre a quién dirigirse respecto a temas de producción, calidad, prevención de riesgos y otros asuntos referentes a lo técnico y productivo. Se comprobó entonces que existe una estructura formal que está clara para los empleados, quienes saben qué hacer y conocen los procedimientos, pero admitieron que no por ello expresan sus inquietudes.

Algunos jefes manifestaron recibir retroalimentación (feedback) por parte de sus subalternos, lo que calificaron como un beneficio, gracias a que muchas veces son ideas, soluciones y oportunidades de mejora. Sin embargo, expresaron que este feedback se realiza por canales informales, puesto que los buzones de sugerencia no son utilizados en ningún centro. Lo cual se debe, según lo comentado por los operarios, a que nunca obtienen resultados respecto a sus sugerencias o reclamos por esta vía.

4.1.4 Reconocimiento

En la misma línea de lo anterior, los trabajadores dijeron percibir que existe un **escaso reconocimiento** al momento de realizar mejoras o entregar soluciones para sus líneas y puestos de trabajo. Eso ha hecho que desistan respecto a una participación activa y constante.

Como vías de comunicación ascendente, identificaron al Sindicato y el Comité Paritario, agrupaciones que los representan y canalizan sus necesidades. Esto, debido a que en ellos participan compañeros y trabajadores de sus fábricas, por lo que les entregan siempre la información precisa que necesitan. Por esta razón, mantienen una relación de confianza con estos estamentos de los que se sienten partícipes.

Mientras, en otros centros de trabajo los operarios enunciaron cierto temor y desconfianza al referirse a este flujo de comunicación, ya sea con su Jefe directo, Jefe de RR.HH., Coordinador de Línea o Apoyo Logístico. Esto se debe a que no cuentan con la confianza necesaria para dirigirse a ellos, siendo la razón más comentada “por miedo a que se tomen represalias más adelante por haber formulado un reclamo o haber manifestado descontentos”.

4.1.5 Medios de comunicación

Refiriéndose a los medios existentes en ese entonces, los trabajadores que tienen **e-mail** comentaron que éste se valora como una herramienta efectiva, pero en ocasiones se envían correos electrónicos con contenidos que son irrelevantes para las fábricas. Al mismo tiempo, se concluyó que existe la práctica de enviar e-mails con contenidos apreciables para quienes no tienen acceso a computador, como también sucede que éstos contienen links a los cuales muchas personas no pueden acceder¹.

¹ Los beneficios de usuario varían según cargo, fábrica, etc. Por lo que no todos los trabajadores de los centros productivos tienen los mismos privilegios en su perfil para ingresar a links que envía Oficina Central.

Con respecto a la **Intranet**, se manifestó problemas de conexión y de conocimiento sobre los contenidos que se pueden encontrar en ella y cómo localizarlos.

”Se debiera hacer una capacitación on-line sobre cómo usar la intranet, saber qué te ofrece. Uno entra a la página y es un mundo, uno se pierde” hombre, administrativo.

Además, se expresó una mala práctica por parte de las fábricas orientada a la competencia entre ellas por aparecer con noticias en la intranet. Eso se genera debido a que este medio no es administrado por el área de Comunicaciones Internas, por lo que no existe una centralización y un orden determinado para su publicación.

Respecto a los **afiches y paneles**, se manifestó una demanda por ordenarlos, hacerlos más atractivos y fáciles de leer. En general, se consideró que es un buen medio de comunicación ya que todos tienen acceso a ellos, pero podría ser mejor aprovechado si se sistematizara la información y se renovara periódicamente.

Dentro de este medio, se reflexionó respecto una sobreinformación, con textos extensos y muy técnicos. Se propuso hacer un panel central que sea atrayente, directo, con humor y que potencie el sentido de pertenencia, donde los empleados se sientan partícipes y se les integre junto a sus familias en las noticias.

Al referirse a la **Revista Noticias** – de procedencia del área de Asuntos Públicos- los operarios reconocieron que está orientada a un público externo, por lo que mantiene un perfil empresarial donde escasamente aparece información o noticias de los centros.

“Se reconoce claramente que cumple el objetivo de dirigirse al medio nacional e internacional. Es una herramienta de marketing para mostrar nuestros productos y relacionarse con los clientes”, hombre, administrativo.

Los profesionales por su parte, dijeron sí leerla, pero confesaron que sus informaciones no tienen novedad, ya que las han visto antes publicadas en la intranet. Además, ésta provoca **comparaciones entre lo que sucede en Oficina Central y en otras fábricas**, por lo que expresaron no entender que si la organización tiene tanto éxito, por qué no se refleja en las condiciones o remuneraciones de los trabajadores pertenecientes a los centros productivos.

“Hay que ver el contenido y cómo ha cambiado el foco hacia el negocio, hacia marketing y el contacto con el medio externo. Antes participaban más las fábricas y estaban interconectadas unas con otras”, mujer, operaria.

Con respecto a los formatos, los trabajadores manifestaron que las fotografías son pequeñas y no se distingue a las personas. Además de que muchas veces no indican los nombres de quienes aparecen en ellas.

Ante la revista se expresó un desconocimiento por parte de las fábricas, por lo que es escaso lo que se menciona de ellas. Por ello, durante los grupos de discusión se resaltó la necesidad de contar con **una revista local** que les comunique lo que sucede en sus realidades y sobre los temas particulares de interés de cada una.

“La revista muestra que todo va súper bien, con joint ventures, tantos éxitos y la gente siente que a ellos no les llega. Se contradice con el sentirse orgullosos por metas y logros locales”, mujer, administrativo.

4.2 Tema 2: Clima organizacional

Entre los comentarios referentes al clima laboral, algunos trabajadores expresaron sentir una **falta de compromiso** con la empresa por parte de ellos mismos y sus compañeros. Así como también muchas veces que ésta no es un lugar seguro para desempeñarse debido a situaciones particulares, como por ejemplo robos.

“Las generaciones han cambiado y ahora el ambiente es distinto. Los jóvenes no tienen ni el agradecimiento ni el orgullo con la empresa que les da una oportunidad. Yo que llevo más de 20 años aquí y mi papá también trabajó aquí, siento que ahora las personas no están ni ahí”, mujer, operaria.

Los principales problemas de clima fueron detectados a partir de sus apreciaciones respecto a las **relaciones interpersonales** y de camaradería y explicaron que eso genera en ellos una desconfianza al momento de manifestar inquietudes y opiniones. Esto, lo revelaron a partir de que los vínculos sociales entre subalternos y jefes no han sido bajo la confianza correspondiente, debido a que estos últimos se han mostrado en muchas ocasiones lejanos y superiores, por lo que inclusive en algunos centros los trabajadores dijeron no ser saludados por ellos.

Otro asunto importante a tratar fue con respecto a la **falta de credibilidad** hacia la empresa y las jefaturas, ya que declararon que éstas no cumplen sus promesas y no hacen nada con la retroalimentación que le entregan los operarios y administrativos. Estimaron que la organización les hace sentir una gran diferencia entre lo que sucede en fábricas y la situación que se vive en Oficina Central, lo que trae consigo un inevitable descontento.

“A muchos nos pasa que nos sentimos muy lejanos a nuestros jefes. En mi caso yo veo poco al Jefe de Planta, quien muy pocas veces me ha saludado y ni frecuenta las líneas, por lo que nunca he recibido un reconocimiento por algún logro” hombre, operario.

“Está muy marcada la diferencia de beneficios y de pagos entre los trabajadores de fábrica y los de Oficina Central. No sé por qué es así, siendo que somos nosotros los que fabricamos. Alguna vez hubo mayor valoración por nosotros” hombre, operario.

El tema de los **reconocimientos** también fue determinante durante las conversaciones, al ser considerados escasos. Igualmente comentaron **no ver**

satisfechas sus necesidades de comunicación, ya que aspiran a sentirse integrados y valorados a través de ella y demandaron una información más sistemática, local y atractiva.

Los empleados explicaron que para realizar sus funciones de manera adecuada necesitan una convivencia más cercana y directa con sus jefes. Sienten que para potenciar el trabajo en equipo, el rol de sus superiores es un eslabón trascendental.

“Para mejorar nuestro clima interno necesitamos sentirnos trabajando en un ambiente grato, donde hablemos todos el mismo idioma. Porque muchas veces las cosas no resultan como deberían porque los jefes no dan las instrucciones correctamente, o no se cercioran de que las hayamos entendido”, hombre, operario.

4.3 Tema 3: Cultura organizacional

En lo referente al análisis de la cultura organizacional, los trabajadores expresaron que a través de las comunicaciones de sus fábricas **no se les entregan todas las herramientas necesarias** desarrollar correctamente sus funciones. Sostuvieron que esto se debe a que los departamentos de Recursos Humanos de sus centros de trabajo no cuentan con los recursos precisos para desempeñarse adecuadamente.

Advirtieron que en las fábricas se espera que la unidad de comunicaciones internas de Oficina Central **entregue el apoyo y los instrumentos** para mejorar considerablemente la situación, por lo que dijeron que falta una persona de RR.HH. que se dedique exclusivamente a centralizar todos los temas y cumpla la función de unificar la información que se maneja en fábricas.

“Falta un cargo, alguien que diga qué se comunicará y se preocupe de ejecutarlo en todas los centros por igual”, mujer, administrativo.

Sobre ese tema, se concluyó que las fábricas han experimentado un crecimiento, pero éste no se ha visto reflejado en la estructura del Departamento de Recursos

Humanos para que ayude a sustentar el escenario. En los grupos de discusión se manifestó la necesidad de contar con la información correspondiente para los debidos cargos y niveles dentro de los centros, lo cual –dijeron- repercutiría concretamente en sus desempeños.

Un tema de gran relevancia comentado en todas las fábricas, fue la **falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace** por parte de los jefes y la organización. Eso está directamente relacionado con lo mencionado anteriormente respecto al clima laboral, y se refiere a las inconsistencias entre lo que se expone desde Oficina Central y lo que se ejecuta verdaderamente en los centros productivos. Todo ello tiene un impacto negativo en la credibilidad de los jefes.

“En realidad en Oficina Central saben de los problemas que tenemos, pero no hacen nada porque no están ni ahí”, hombre, operario.

“El problema no es que nos escuchen, el problema es que se hagan las cosas, el efecto de lo que se dijo”, hombre, administrativo.

Los empleados coincidieron también respecto al déficit existente en las necesidades alimenticias de las personas pertenecientes a las fábricas de la zona centro sur y sur. Esto, ya que sólo los centros productivos ubicados en Santiago cuentan con casinos y almuerzos, mientras en las demás no se da la posibilidad de tener meriendas saludables, sino que sólo tienen acceso a salas de colación donde se les proporcionan pan, queso, cecinas y sopa.

Los participantes manifestaron la existencia de un gran **descontento** por parte de todos los trabajadores de las fábricas mencionadas, debido a que pertenecen a una organización que predica externamente por la “Nutrición, Salud y Bienestar”, mientras no mejora la situación de sus clientes internos.

“Es difícil de creer que una fábrica de alimentos a nivel mundial no alimente bien a su gente, pero es así, y lo peor es que dejan salir a almorzar a sus casa sólo a los administrativos y jefes”, hombre, operario.

A esta situación se suman los cursos de alimentación saludable dictados por el área de *Wellness* (nutrición, salud y bienestar) de Oficina Central, los que se llevaron a cabo en todas las fábricas, y a partir de lo cual aumentó la preocupación de los trabajadores por su alimentación diaria y por las consecuencias de ésta en su salud.

“Nos vienen a dictar capacitaciones de nutrición, como si yo tuviese alguna opción de menú a mi hora de almuerzo”, hombre, operario.

“Y después del curso nos quedó más claro. La sopa es salada. La jefatura sabe de la hipertensión, diabetes etc. Vamos derechitos a ser hipertensos y obesos. Por lo menos partir por algo que no me haga daño, no se qué cambio habría que hacer para lograrlo, pero me tienen que dar una colación sana”, mujer, operaria.

4.4 Tema 4: Identidad organizacional

En materia de análisis, se manifestó durante los encuentros el valor que tiene para las personas que las comunicaciones se edifiquen a partir de la pertenencia con sus fábricas y no sólo con la empresa. Además, se expresó la necesidad de **sentirse todos partícipes de un canal interno**, donde el producto comunicacional presente cierta flexibilidad para cada centro productivo y puedan verse así todos reflejados en él.

Se concluyó que los canales no estaban siendo una herramienta de identificación para los empleados con la empresa y no constituían un espacio de pertenencia para las personas de los centros productivos.

Además, los participantes aprovecharon la oportunidad para comunicar el **descontento con la Oficina Central**, ya que en aquella instalación se regalan los productos nuevos que ellos fabrican, mientras en la fábrica que los realiza no se vive

ningún lanzamiento especial. Expresaron que esto refuerza la desigualdad entre las fábricas y la central en Santiago, debido a que en la intranet se publica todo lo ocurrido respecto a la actividad y aleja aún más a los trabajadores de la organización.

Se destacó también la importancia del **apoyo de Marketing** en el logro de los objetivos de los centros productivos, ya que en la intranet se ve como esta área realiza sólo campañas externas y para Oficina Central, mientras en las fábricas no se vive nada.

Manifestaron así que ha habido un notorio cambio, ya que quienes llevan más años en la compañía vivieron la presencia de marketing en sus fábricas. Sostienen que hubo años en los que recibían jockeys, poleras y productos promocionales, mientras ahora sólo lo ven por la intranet y en las noticias externas.

“Que nos manden más regalos y que haya más presencia, bajar marketing a fábrica. Somos el centro que fabrica la sopa y en el día de la sopa, el lanzamiento Top Cup, acá no llega nada de nada”, hombre, operario.

4.5 Tema 5: Cohesión interna

Al referirse a los vínculos sociales, la integración del colectivo y la participación, los empleados expresaron **interés por contar con un boletín propio**, con temas particulares y vividos por ellos. Comentaron que éste contribuiría a reforzar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. De hecho, en todos los centros productivos se recordó con nostalgia algún diario o revista del pasado.

“Nos gustaría tener una revista con más participación, que nos integre con otras fábricas y nos dé a conocer”, hombre, operario.

“Falta un boletín, diario u otro medio interno nuestro, con sentido de pertenencia, con más personas, noticias formales e informales, que sea entretenido” hombre, administrativo.

En este medio de comunicación ideal, los empleados de fábrica depositaron sus necesidades comunicacionales respecto a la organización, demostrando sus expectativas de conocer sobre los demás centros productivos y a la vez sentirse cada vez más **integrados y empoderados** en sus lugares de trabajo.

Pidieron que tenga un **diseño lúdico, textos breves y fotografías grandes**, de tal forma de que sea un medio de comunicación atractivo para todos los niveles, en el cual puedan verse e identificarse para luego mostrarles a sus familias las noticias en donde aparecen ellos o sus compañeros de trabajo.

“Me gustaría una revista donde seamos reconocidos por nuestros labores dentro de la fábrica, así como también las extralaborales, ya que nos falta un canal donde se nos informen de manera breve y entretenida de los acontecimientos del mes”, hombre, operario.

A partir de este medio, explicaron, se sentirían integrados y valorados en sus fábricas como personas y empleados. Creen que al aparecer en las noticias de un boletín, sentirían el reconocimiento de inmediato y en todos los niveles.

“Antiguamente había un boletín interno, se fue mejorando hasta llegar a la calidad de revista; tratamos de revivirlo el año pasado, pero hay pocas personas y falta un grupo de periodistas” mujer, administrativo.

Se reconoció entonces la **necesidad de reforzar la cohesión interna y los pilares de organización**, ya que muchos operarios, administrativos y profesionales confesaron sentirse partícipes de los procesos de su fábrica, pero no de la organización ni los valores que ésta promociona como multinacional.

“No es fácil el tema, ya que al estar nosotros aislados de Oficina Central y las demás fábricas vamos identificándonos solamente con nuestro centro productivo y los productos que fabricamos acá, ya que la marca misma a veces nos parece lejana” hombre, operario.

En los centros productivos de mayor tamaño, los participantes confesaron que sería relevante contar con una sección donde se den a conocer a sus compañeros y sus opiniones, ya que declararon que no contar frecuentemente con las instancias para conversar y compartir entre ellos.

“Necesitamos un medio con temas que interesen a todos los operarios, entrevistas cortas y fotografías grandes”, mujer, operaria.

Observaciones del capítulo

A partir de los grupos de discusión realizados en enero de 2008, se concluyó que el área de Recursos Humanos ubicado en Oficina Central ha manifestado un gran **vacío respecto a las necesidades de las fábricas** dependientes de ella. Entre uno de estos déficit, fue identificado el soporte de comunicaciones internas que deben entregar a los centros productivos. Aspecto en que los trabajadores admitieron no ver saciadas sus necesidades.

Dentro de los tópicos tratados durante las conversaciones en las diferentes fábricas, se identificó la **lejanía existente entre la Oficina Central y los centros productivos**, lo que se materializa en la percepción de los trabajadores de estos últimos de que ellos no reciben los mismos beneficios que las personas que trabajan en la matriz, lo que los ha llevado a identificarse mayormente con sus fábricas que con la organización misma.

Por ello, y a partir de un servicio defectuoso por parte de algunas áreas de Oficina Central para con los centros productivos, los trabajadores expresaron la necesidad de contar con una **centralización formal de la información** por parte del área de comunicaciones internas, la que aterrice las metodologías de trabajo y los temas organizacionales en un lenguaje sencillo, accesible para todos por igual.

Reflexionaron también en torno a una **sobreinformación** en los paneles de sus centros productivos, canal por el cual las fábricas comunican temas muy técnicos y sin

un formato constante según tema. Pidieron contar con un fichero central, bajo un formato atrayente y directo.

Finalmente, determinaron la **falta de un boletín local** por fábrica, que cuente con mayor información propia, un diseño atractivo y un lenguaje simple. Además, formularon la necesidad de sentirse partícipes de este canal interno, donde el producto comunicacional presente cierta flexibilidad con la finalidad de que cada centro productivo pueda verse reflejado en él.

5. DESCRIPCION

“Es importante para nosotros contar con un medio de comunicación confiable, que llegue mes a mes y muestre la importancia que se nos está dando desde Oficina Central” hombre, operario.

5.1 Medios de Comunicación

El boletín **Comunica2** nació a partir de la necesidad de los trabajadores de los centros productivos de contar con un medio de comunicación que los representara e identificara con sus fábricas y con la organización, al mismo tiempo que los informase en un lenguaje sencillo y accesible para todos los niveles. Esto, debido a que el área de Comunicaciones Internas de Recursos Humanos no estaba satisfaciendo sus necesidades de comunicación.

En los primeros grupos de discusión, realizados en enero del 2008, los participantes manifestaron el deseo de que se les integrase con las demás instalaciones productivas

Boletín interno: junio [16]

comunica 2
Nestlé somos todos

Nestlé
Good Food, Good Life

**obsesión por la calidad,
pasión por el consumidor**

Cuando hacemos cada producto Nestlé hay algo que estamos seguros que lo diferencia de la competencia: Su Calidad... Y esa Calidad la haces tú!

Nuestros consumidores consumen a ojos cerrados cada tarro de leche condensada, helado o chocolate... cada vaso de leche, taza de café o colado... Porque nosotros los tenemos bien abiertos en cada área de nuestra Compañía.

La Satisfacción del Consumidor es el foco del Sistema de Gestión de Calidad Nestlé, NOMS. Además, se basa en procesos y está vivo a través de toda la cadena de valor, desde que compramos una materia prima hasta que nuestros consumidores se deleitan.

¿Qué es Calidad para ti?

Has pensado qué es Calidad para ti... Se lo preguntamos a algunos

colaboradores de nuestras Fábricas y también quisimos consultarlo con actores de nuestra cadena de valor:

Jorge Olivares, NOMS Project Manager: Para mí Calidad es la Satisfacción del Consumidor en un sentido integral, no sólo que el producto sea inocuo para la salud del consumidor, sino que además le genere una satisfacción en un sentido amplio, o sea que lo deleite, esto significa que genere un placer al consumirlo, que sepa que el producto cumple con todas las exigencias y que sienta el **Wellness**... que es un producto que lo nutra, que es bueno para la salud y el bienestar, que tiene un valor agregado que nos diferencia y que además que esté disponible en el momento en que lo desea consumir..... Así la calidad de nuestros productos debe estar siempre presente y es algo que como Compañía no transamos... Todos somos participes y responsables de la Calidad en la cadena de valor de cada negocio.

NOMS es parte de nuestro Viaje Hacia la Excelencia, con **Nestlé Continuous Excellence**.

Jorge Olivares, NOMS Project Manager.

En junio tu opinión cuenta!!!
Para mejorar necesitamos que participes.

Durante el mes de junio realizaremos la encuesta Great Place to Work (Un gran lugar para trabajar). Ahí podrás contarnos tu opinión sobre tu Fábrica...

Contamos contigo: para mejorar necesitamos conocer qué opinas!
Además te recordamos que la información que nos mandes es confidencial

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE CHILE

y se les diera a conocer como empleados, personas y familias a través de un canal propio.

Junto con el impreso, la compañía creó en cada fábrica un **panel y un tótem Conecta2**. Los cuales mantienen una uniformidad de diseños entre sí.

El panel se estableció con la función de ser un avisador lúdico de noticias mensuales, donde se publica la información en formato de afiches predeterminados por tema y colores únicos. Informaciones que coinciden con lo publicado en la sección *Breves* del boletín.



El tótem se instauró con la finalidad de ser un informador temático, debido a que en él se anuncian y refuerzan textos correspondientes a metodologías de trabajo, políticas de la organización, entre otros.

Este medio se renueva una vez al mes, y cuenta con una zona de dípticos, los cuales van de la mano con el tema central y son explicativos respecto a los afiches. Ambos medios siempre se desarrollan en un lenguaje sencillo y accesible para los empleados, específicamente para los operarios.

A partir de estos canales, el área de comunicaciones internas solicitó a cada fábrica que se hiciera cargo de ellos, ubicándolos en zonas transitadas, de fácil visión, y que

se publicara a tiempo cada vez que les llegase el material. Además, se depositó en ellas la responsabilidad de repartir el boletín de manera efectiva según las dinámicas propias de cada una.

5.2 Corresponsales

Para contar con la información precisa de lo que sucedía en cada centro productivo, se designaron entre tres y cinco corresponsales por fábrica, dependiendo el tamaño de la misma. Esto se debió a que para la empresa no fue posible abarcar la información de lo que ocurría en todas sus instalaciones a partir del área de comunicaciones internas, principalmente por la distancia geográfica en la que están ubicadas.

Por ello, se creó el **rol de reporteros**, empleados que cubren las actividades de su centro de trabajo y luego las envían a la periodista encargada, quien las redacta bajo un estilo periodístico acorde y las publica en el boletín Comunica2 y en el panel Conecta2.

“Me parece que la gente es un poco resistente con estos boletines porque creen que es más de lo mismo, pero poco a poco el Comunica2 se está ganando su espacio cuando los trabajadores se ven graficados en él” mujer, corresponsal.

Dentro de los corresponsales, se delegó también a un **administrador**, quien pertenece al área de Recursos Humanos y cumple la función de recibir el material, situarlo en el panel o tótem, y se encarga de la distribución del boletín.



A partir de este rol, **se crearon iniciativas propias** por cada centro productivo con respecto a la publicación. Las cuales, tiempo después, fueron replicadas como buenas prácticas de comunicaciones internas a las demás fábricas.

Un ejemplo de ello fue lo ocurrido en Fábrica Osorno, donde el encargado tuvo la idea de retirar los afiches previo a la llegada de los nuevos, dejando el panel en blanco por unos días. A partir de lo cual advirtió que al ubicar los nuevos generaba mayor impacto en los trabajadores, quienes se detenían a mirar ya que no estaban acostumbrados a ver el espacio siempre con información.

Los corresponsales también se organizaron de manera efectiva. En la Fábrica San Fernando se fijó una reunión de equipo mensual, lo que los insta a trabajar coordinadamente y a cumplir correctamente con la fecha de entrega. En muchas ocasiones, son ellos los que presionan para que se les envíe el correspondiente e-mail con el tema central del próximo boletín, la pregunta para la sección de entrevistas y la fecha en que debe ser enviado.

Los reporteros han tomado decisiones y **se han hecho partícipes** de las comunicaciones de sus fábricas. Un factor clave para esto han sido las retribuciones en fechas importantes, como año nuevo y navidad, oportunidades en las que el área de comunicaciones internas les envía presentes y cartas de agradecimiento firmadas por los gerentes correspondientes.



Otros sucesos trascendentales han sido la creación del **logo del boletín Comunica2** y **los talleres** que se han realizado para entregarles nociones de Periodismo. Con el primero se han identificado gracias a que se les adjudicó un tazón y credenciales con éste impreso a cada uno, a partir de lo cual muchos lo integraron a su firma digital de e-mail.

Las reuniones han sido otro elemento fundamental en este proceso. En una primera etapa, éstas se realizaron con el fin de motivar a los reporteros y capacitarlos en torno a la labor que desempeñarían. Posteriormente, se efectuaron encuentros que sirvieron de refuerzo por la satisfactoria tarea que habían estado realizando y para potenciar el trabajo en equipo.

A partir de estos cursos, los reporteros dijeron sentirse mayormente comprometidos e identificados con la labor, ya que además se generó la oportunidad de conocer otras fábricas durante las actividades.

“Ser corresponsal ha significado mayor trabajo en el día a día, pero es también un orgullo y una enriquecedora responsabilidad”, mujer, corresponsal.

Así, **se han sentido parte importante** de las comunicaciones internas no sólo de sus fábricas, sino que también de la organización misma. Eso los ha consolidado como reporteros oficiales y en algunos centros incluso, ha despertado en otros empleados el interés por participar.

Lo recién mencionado no ha impedido que en las dos fábricas del sur del país haya **disminuido el número de corresponsales**, quedando sólo uno comprometido por centro productivo. Esta situación trajo repercusiones, tales como que en algunas ocasiones faltase material para el medio o que las noticias enviadas no fuesen representativas respecto a lo acontecido en todas las áreas de la fábrica, sino que solamente del departamento donde se desempeña el reportero.



5.3 Diseño del Boletín Comunica2

El medio se **diseñó** a partir de cuatro planas en colores atractivos y letras llamativas. La información de las hojas internas es única para cada fábrica, y la portada y contraportada, general para todas.

El objetivo fue desarrollar un impreso donde se trataran temas de importancia para el desempeño de todos los trabajadores de la empresa, en un lenguaje simple y comprensible para todos.

El boletín se constituyó como **un instructivo** para los empleados de fabricación, quienes, en algunos casos, no recibían en un lenguaje accesible la información respectiva a los objetivos de la compañía y de sus fábricas en particular. Por eso, la portada refuerza y simplifica temas de gran prominencia para el día a día de los trabajadores de los centros productivos. Mientras, en las planas destinadas a la información de cada fábrica se encuentra la *editorial*, la sección “Cómo Vamos”, “Tú opinión nos importa”, “Paparazzi” y “Breves”.

La editorial es efectuada por el Gerente de Fábrica o la persona que él delegue dependiendo del tema central del número, por lo que muchas veces las han realizado los Jefes de Recursos Humanos, Calidad, Prevención de Riesgos, entre otros. A su vez, el **Cómo Vamos** se lleva a cabo a base de un indicador de fábrica, el cual se explica en forma simple e insta a mejorar o felicitar dependiendo de si se cumplió el objetivo o no. El encargado de entregar dicha información es el Jefe de Productividad Industrial, quien delega la labor al departamento correspondiente según el indicador escogido.

“Me gusta el boletín porque siempre trae temas de mi interés, y refleja nuestras vivencias cotidianas”, mujer, operaria.

Son las demás secciones las que cubren los corresponsales, para las cuales se les envía un e-mail mensualmente con la solicitud correspondiente.

En **Tú opinión nos importa**, se les consigna la pregunta del mes, la cual está relacionada con el tema central que va en portada y en la editorial. Para este espacio los reporteros deben

realizar dos entrevistas y envían la respuesta junto con una fotografía y datos personales del consultado.



tu opinión
nos importa
¿cómo contribuyes al éxito de tu fábrica?

David Velásquez,
Planta Helados.

Contribuyo estando todos los días en mi trabajo, ya que no faltar es muy importante. Además de que intento trabajar siempre con calidad y productividad.

La sección tiene como fin conocer las impresiones de los trabajadores respecto a temas importantes para la organización y que tienen relación con su trabajo diario. Algunas de las preguntas han sido, “cómo contribuyes al éxito de tú fábrica; cómo debe ser un buen lugar para trabajar; qué es para ti trabajar con excelencia”, etc.



paparazzi
sonríe lo estamos enfocando!

Myriam Olguin, Departamento de Recursos Humanos

Este espacio tiene gran valoración para quienes han aparecido en él, ya que han comentado que es gratificante que se den a conocer sus opiniones. Incluso en algunas fábricas sus compañeros dijeron sentir que los entrevistados los representan e integran como centro productivo.

En el apartado **Paparazzi**, se publican entre cuatro o cinco fotografías de trabajadores o

equipos, ya sea en su lugar de trabajo o en actividades extra laborales de la empresa. Ahí se los presenta con sus datos personales, tales como su área de trabajo, los años en la organización, su estado civil, etc. Son muchos de estos datos los que dependen de la iniciativa del corresponsal, quien en algunas ocasiones envía comentarios originales como lectura de las imágenes o simplemente el nombre de quien aparece en ella.

“La sección que más me gusta es la Paparazzi, porque es en la que las personas más disfrutan. Ya sea al ver a un compañero o por el entusiasmo de salir ellos. Eso las personas de la fábrica te lo dicen, y si te ven con una cámara en la planta te preguntan si es para el Paparazzi”, hombre, corresponsal.

En la sección **Breves** se publican los extractos de las noticias del mes, tales como capacitaciones, reuniones, actividades deportivas, del grupo folclórico, celebraciones de equipo, etc. Aquí, la labor de los corresponsales ha sido trascendental para el adecuado uso de dicho espacio, ya que se ha necesitado que reporteen con mayor profundidad.

Es en este apartado donde boletín busca reflejar lo que ocurre en las diferentes áreas del centro productivo, y ser así un medio que los **represente e integre** a todos.

Actividad de Cierre 2008 en Supply Chain

El día 12 diciembre, siguiendo la costumbre de años anteriores, el equipo de Supply Chain de nuestra fábrica realizó una actividad para dar cierre al periodo 2008. El encuentro se llevó a cabo en el Club Lonquén situado a escasos kilómetros de la planta, un lugar tranquilo con piscina y por supuesto su correspondiente asadera donde algunos demostraron sus dotes de cocinero, y donde también se realizó la acostumbrada entrega de regalos de amigo secreto.

La finalidad fue compartir un rico asado, estrechar lazos de amistad, reírnos y también celebrar los buenos resultados obtenidos el 2008.





En esta sección se publican las mismas noticias que en el Panel Conecta2, pero la diferencia está en que en los afiches se prioriza el tamaño de la imagen sobre el texto, en cambio en el boletín se desarrollan por igual.

Finalmente, la **contraportada** es el espacio en el que se integran y dan a conocer todas las fábricas por igual. En cada número se explica lúdicamente en la sección **La Ruta** el proceso de fabricación de algún producto de la organización, lo que ha significado para los trabajadores conocer más de otros centros.

“A mi familia la sección que más les gusta es La Ruta, inclusive muchas veces mis hijos llevan el boletín al colegio para enseñarle a sus compañeros cómo se hace el café, el helado, etc.”, hombre, operario.

En esta zona general del boletín se muestran noticias que sean de interés para todos los centros, así como también se refuerza respecto a la Política de Calidad de la organización en la **sección ¡Tú**

Haces NQMS!²

De igual forma, número por medio se realizan juegos con respecto al tema central del boletín, con la finalidad de incentivar a los empleados a que lean la portada y participen.

² NQMS: Política de Gestión de Calidad Nestlé.

Para esta actividad, el área de Comunicaciones Internas ha debido solicitar el apoyo de Marketing, quien ha cooperado con mochilas, libros de recetas, tazas, poleras, etc. Esta instancia además, ha dado a conocer a los corresponsales, ya que ellos han realizado el sorteo a la hora de colación en su centro productivo.

Al mismo tiempo, importante ha sido el reconocimiento que han tenido los reporteros en el boletín, donde se publican sus nombres al pie de una plana interna, por lo cual quedan explícitamente como autores del medio.

“Los trabajadores se sienten integrados por el boletín porque saben que siempre aparece la realidad de su fábrica, además de que la mayoría conoce a los reporteros, por lo que lo perciben como un medio propio”
hombre, corresponsal.

Juegos

¿Conoces las 5“S”?

¡Te desafiamos a unir con una línea cada S con su traducción en español y luego con su objetivo!

Seiri	Autodisciplina	MANTENER CADA OBJETO EN SU LUGAR ESPECÍFICO
Seiton	Limpieza	SEPARAR Y CLASIFICAR LOS OBJETOS
Shitsuke	Utilización	REDUCIR LAS ACTITUDES
Seiketsu	Organización Orden	APRENDER A NO ENSUCIAR ES MÁS IMPORTANTE QUE LIMPIAR
Seiso	Aseo	AMBIENTE DE TRABAJO LIMPIO, SEGURO Y SALUDABLE

Nombre: _____
Apellidos: _____
Sección: _____
Fábrica: _____

este tazón puede ser tuyo. participa.

Deposita el cupón con tus datos en el buzón de RRHH.

6. DESARROLLO

“El Comunica2 satisface nuestras necesidades de comunicación, pero no todas. Creo que se está logrando tener un medio de comunicación eficiente de cada fábrica, el cual las identifique. Pero falta reforzar el desarrollo de este medio bajo un enfoque donde los empleados cuenten con el apoyo de hacer llegar sus inquietudes y comentarios a sus superiores” mujer, administrativo.

Introducción al capítulo

A principios de 2008, el área de Comunicaciones Internas de Nestlé Chile decidió realizar un estudio para determinar cuán eficiente había sido su desempeño en las siete fábricas que posee la empresa en el país, y para recoger información que permitiera mejorar o relevar temas emergentes.

Por ello, en enero de ese año se efectuaron grupos de discusión en cada uno de los centros productivos bajo dos categorías: “operarios” y “administrativos y profesionales”.

A partir de aquellas conversaciones, se conoció el déficit del servicio entregado y la lejanía considerada por las personas de fábrica respecto a la información de intranet, e-mails y la Revista Noticias. Al mismo tiempo que se determinó que la administración de los paneles ubicados en las instalaciones productivas no estaba siendo la adecuada, por lo que los catalogaron de poseer “sobreinformación”.

Surgió así la solicitud por parte de empleados de las diferentes fábricas de contar con un medio de comunicación propio, en el cual sentirse integrados, identificados e informados bajo un lenguaje sencillo y un diseño lúdico.

Por lo que para suplir aquella necesidad, en abril de 2008 se editó el primer número del boletín participativo llamado Comunica2. El cual, a partir de la labor de corresponsales por centro productivo, se constituyó en cuatro planas: dos externas con contenidos generales para todos los centros productivos y dos interiores con información propia de cada uno.

En enero de 2009, luego de diez publicaciones, se llevaron a cabo nuevamente los grupos de discusión en las siete fábricas correspondientes. Con el fin de medir la incidencia lograda por el medio en las comunicaciones internas, clima, cultura, identidad y cohesión interna de cada centro productivo.

La fábrica ubicada en la comuna de Macul de la Región Metropolitana, fue la única de las siete establecidas en nuestro país que no contó con la cooperación de corresponsales durante el proceso de evaluación del medio. Esto, debido a que el Jefe de Recursos Humanos del centro escogió para el cargo personas de su confianza, pero que no se encontraban realmente motivadas a cumplir con la labor.

De los tres empleados escogidos ninguno envió noticias, y poco a poco se desligaron del compromiso. A eso contribuyó el hecho de que el área contratara cada semestre un estudiante en práctica de periodismo para que realizara el trabajo interno de comunicaciones, quien fue finalmente el que desempeñó la tarea de reportero durante el proceso de análisis.

Al llevarse a cabo el boletín efectuado por el periodista, en los grupos de discusión realizados en enero de 2009, los trabajadores de este centro dejaron en evidencia que el medio no logró el impacto que en los demás, ya que el 82% de los participantes reconoció nunca haberlo leído.

Ante este escenario entonces, de acá en adelante se hará referencia sólo a los seis centros restantes, los que constituyeron una muestra significativa para el estudio.

6.1 Tema 1: Comunicación Interna

6.1.1 Grupos de discusión

Los participantes de los grupos de discusión coincidieron al expresar que los medios escritos más conocidos en sus fábricas son la **Revista Noticias y el Boletín Comunica2**. Al mismo tiempo, se refirieron positivamente respecto a los dípticos, diciendo que han sido de gran ayuda para entender los términos de la compañía.

Al hablar del boletín, en Fábrica Maipú indicaron que no es eficiente su modo de entrega, debido a que en un inicio se los entregaban los guardias a la salida de cada turno, pero en los últimos meses se los han dejado en un carro con el fin de que cada persona lo recoja. Esto ha derivado en la disminución su lectura.

“Luego de un largo día de trabajo es común no observar el carro donde se encuentran ubicados los boletines. Y a mí personalmente me gusta verlos, porque nunca se sabe quién aparecerá”, mujer, administrativo

Los seis centros productivos concordaron al referirse a la efectiva influencia del Comunica2 en el **desempeño de los empleados**. Pero por sus características (más de 1.000 empleados) nuevamente Fábrica Maipú se diferenció, debido a que los participantes de los grupos de discusión dijeron que sólo ha incidido en quienes han aparecido en él. Mientras los demás centros manifestaron que la atribución ha sido general, ya que para la totalidad de los trabajadores siempre ha aparecido un compañero conocido en las fotografías.

Se comentó también que el medio instauró un **nuevo estilo comunicacional**, preciso y cercano, que ha generado una importante motivación en las personas y equipos.

“Queríamos que la información tuviese un nuevo aire, que fuese más entretenida y energética, que nos invitara a leerla... y con el Comunica2 hemos logrado algo de eso”,
mujer, operario.

Expresaron así la importancia de un **medio único para fábricas**, el que abarque sus temas de interés e informe respecto a las metas del año. Además, confesaron que es difícil en su día a día entender acerca de las metodologías de trabajo y los principios de la empresa, por lo que el boletín ha contribuido a superar este aspecto.

La **comunicación cara a cara** fue seleccionada como el mejor canal para traspasar información. Pero explicaron que no tienen suficientes reuniones de equipo con sus jefes como quisieran, por lo que mostraron interés por una convocatoria anual que comunique los objetivos de su centro y los propios por área, con el fin de trabajar alineados e informados en todos los niveles.

Los empleados justificaron su elección debido a que la comunicación interpersonal no otorga espacios para malentendidos, al mismo tiempo que compone la instancia para responder dudas inmediatamente

“Hace poco, por primera vez vino el Gerente Técnico de la Región a responder nuestras dudas. Nos citaron a un grupo grande en el gimnasio y teníamos un micrófono nosotros también. Esa es una instancia para replicar”, mujer, administrativo.

Respecto a **e-mails e intranet**, comentaron que la generalidad de las personas de fabricación no tiene acceso, por lo que se torna un medio de comunicación selectivo que no responde a las necesidades de quienes se desempeñan al interior de las plantas productivas.

Al comparar ambos medios con el boletín, determinaron que éste ha venido a satisfacer en gran parte sus expectativas de comunicación. Además de entregar información organizacional, se ha constituido como un **espacio de integración** para

sus centros de trabajo. Además los une como trabajadores y como fábricas a través de la sección “La Ruta”.

En Fábrica Maipú comentaron que éste motiva a cierto porcentaje de trabajadores en su labor diaria, pero que su incidencia no alcanza el desempeño total del centro. Esto, debido a que para lograrlo tendría que identificar a un mayor número de empleados, y según señalaron, ésta es una meta bastante ambiciosa por la cantidad de personas que se desarrollan en la instalación productiva.

“Yo he salido con algunos de mis compañeros en un afiche y en el boletín porque expusimos ante una visita, y fue gratificante saber que la mayoría lo vio, incluido el Gerente de Fábrica. Todo eso te hace sentir importante”, hombre, operario líder de turno.

Respecto a la **comunicación ascendente**, excluyendo el centro recién aludido, los empleados expresaron sentirse representados por los corresponsales, y ver sus opiniones simbolizadas en el espacio “Tú opinión”. Gracias a esta sección no sólo han conocido a sus compañeros, sino que también se han identificado a través de sus palabras.

“Personalmente creo que es importante aparecer en la sección de entrevistas porque no sólo lo ven tus compañeros, sino también tu jefe directo y el Gerente de Fábrica”, mujer, operaria.

Así, el Comunica2 ha venido a cumplir un rol fundamental en los seis centros productivos donde ha sido efectiva su recepción, valoración derivada de brevedad y cercanía de sus noticias y a la simpleza con que se tratan los temas de la organización. Los consultados aseguraron que esto no se los había otorgado ningún otro medio de comunicación interno.

6.1.2 Corresponsales

Los entrevistados manifestaron que el medio influye positivamente en las labores diarias de los empleados, ya que en él aparecen temas que se están desarrollando en sus puestos de trabajo. Razón por la que es factible constatar que este instrumento **incide en el desempeño** de sus fábricas y ayuda a la aceptación de los cambios que se están realizando en ellas.

“Creo que el aporte del Comunica2 al desempeño de nuestra fábrica es indirecto. Lo entiendo así: si aumenta la pertenencia gracias a sus secciones, aumenta la motivación y con esto se beneficia la producción. Ya que la gente trabaja contenta, no se ausenta y baja la rotación”, mujer, administrativo.

Los corresponsales de Maipú especificaron que la incidencia en su centro productivo ha ocurrido sólo en aquellas personas que han aparecido en el boletín, ya que son ellas principalmente quienes se han sentido reconocidas y, por ende, motivadas.

Todos señalaron que el Comunica2 **informa las metas concretas** de sus fábricas, a partir de lo cual instruye a los trabajadores de manera lúdica respecto a temas que se basan en indicadores por área.

“Creo que es importante que el boletín también aterrice temas enteramente laborales, ya que eso lo hace más completo”, hombre, operario.

Expresaron que dentro del tiempo de estudio el medio ha **intentado valorar a todos los empleados por igual**. Pero en el centro de Maipú los reporteros aclararon que, al ser esa una de sus labores, están al tanto de que ante una fábrica tan extensa aún no ha sido posible incluir a la generalidad.

Comentaron que el Comunica2 ha cumplido su objetivo de apreciar a todos los centros productivos igualmente, ya que en la sección “La Ruta” se ha expuesto por lo

menos un proceso de fabricación de cada uno de ellos. Por lo que concluyeron que el boletín contribuye también a la **integración** de las fábricas.

“El bosquejo de los procesos productivos creo que ha sido lo más entretenido del boletín, ya que nos ha hecho sentir igual de importantes a todos los centros”, mujer, administrativo.

A excepción de la instalación de Maipú, todas hicieron referencia a que es un **medio representativo** de los trabajadores. Puesto que, al estar efectuado por actores de las diferentes áreas de cada fábrica, el conjunto de personas siente algún nexo que los hace sentir partícipes. La diferencia en el centro mencionado, se debió a que los cinco corresponsales no lograron representar a la generalidad dentro del tiempo de investigación.

Finalmente, los reporteros dilucidaron que el boletín no es valorado por las personas de sus fábricas como un medio de **comunicación ascendente**, debido a que para un grupo significativo es descendente gracias a los temas de trabajo que se tratan en él. Mientras para ellos, como corresponsales, es ascendente, descendente y horizontal.

6.1.3 Factores comunes

Los grupos de discusión y los corresponsales de los centros productivos coincidieron al referirse al boletín como un medio de comunicación que motiva e integra. A excepción de Fábrica Maipú, donde manifestaron la difícil tarea que es llegar a todas las miembros de la instalación a través de un medio con sólo dos planas propias.

Determinaron que el Comunica2 ha valorado a la totalidad los centros productivos por igual, ya que gracias a la sección “La Ruta” ha hecho sentir todos los procesos igualmente importantes.

A su vez, manifestaron que satisface en gran parte sus necesidades de comunicación, ya que aterriza temas organizacionales, comunica contenidos propios de sus fábricas e informa en un lenguaje sencillo las iniciativas que está implementando la compañía.

Concordaron también al expresar que el boletín no es valorado como un medio de comunicación ascendente, pero la diferencia estuvo en que sólo los corresponsales dijeron que el Comunica2 se desarrolla en todos los sentidos, ascendente, descendente y horizontal.

6.2 Tema 2: Clima Organizacional

6.2.1 Grupos de discusión

Según los resultados recogidos, el objetivo de incidir en mejorar el clima organizacional no fue cumplido por el boletín. Así lo expresaron los participantes de los grupos de discusión de Fábrica Maipú, Graneros, San Fernando y Los Ángeles, quienes dijeron que el medio **no influyó en la vinculación** entre los empleados de manufacturas, ni tampoco en la de éstos con la organización.

Los empleados explicaron que para mejorar el ambiente de trabajo es necesario un cambio de actitud por parte de los jefes con respecto a ellos, así como también de la organización central para con los centros productivos.

“A veces los jefes no saludan, con suerte uno los ve cuando vienen a la Planta a pedir explicaciones, y eso es algo que no genera un grato ambiente”, hombre, operario.

“No va a mejorar nuestra imagen de la organización si ésta no nos aprueba el presupuesto para mejorar las condiciones de las colaciones”, mujer, administrativo.

Los centros productivos de Osorno y Llanquihue en cambio, comentaron que el Comunica2 ha **renovado la vinculación** con sus compañeros, ya que ha contribuido a que se conozcan mejor como personas, familias y trabajadores.

Dijeron **sentirse valorados** en estos tres ámbitos gracias a que en varias ocasiones han aparecido imágenes de sus hijos en visitas y actividades extralaborales. Comentaron también que, a través del medio, el centro productivo les ha dado una oportunidad de conocerse y compartir, porque al mostrar la cotidianidad de sus vidas dentro de la organización se sienten apreciados como individuos significativos para la fábrica.

Recalaron sentirse apreciados por sus fábricas al recibir un boletín participativo, pero fueron categóricos al determinar que no ven una relación de confianza por parte de la empresa con ellos a través del medio, ya que éste **no disminuye la lejanía** existente entre las fábricas y Oficina Central.

“Estamos agradecidos del Comunica2, pero creo que muestra como continúa existiendo un “ellos” y un “nosotros”, porque en Oficina Central no existe el boletín ni los corresponsales”, mujer, administrativo.

Expresaron también que a través del boletín han fortalecido la imagen que tienen de ellos mismos. Lo cual se debe a que se han visto en el medio tal y como lo hacen en el día a día.

“Al reflejar el boletín nuestras vivencias cotidianas, creo que refuerza la imagen de nosotros mismo, no la cambia”, mujer, administrativo.

En cuanto al medio, admitieron ver **satisfechas sus necesidades de comunicación**, ya que gracias a él están en constante instrucción sobre las metodologías de trabajo, al mismo tiempo que se informan de los acontecimientos de las demás áreas de su fábrica y conocen en cada número a variados trabajadores.

Esto, debido a que siempre encuentran al pie de la imagen el nombre y el área donde se desempeña la persona.

“Con el Comunica2 sentimos que lo que sucede en nuestra fábrica importa, ya sea una visita, un logro en algún área o un paseo de fin de año. Esto no quiere decir que todos los empleados lo sientan así, aunque me atrevo a decir que esta impresión refleja a cierta cantidad, que somos quienes lo leemos”, mujer, profesional.

Afirmaron **no lograr una relación de confianza** con la organización a partir del Comunica2, ya que, como se mencionó anteriormente, se sienten apartados de Oficina Central, lo que es un factor determinante respecto a la impresión que tienen sobre la compañía en general.

6.2.2 Corresponsales

Al hablar de sus experiencias, los entrevistados comentaron ser **reconocidos como reporteros** tanto en sus áreas de trabajo como por las personas con las que se relacionan en otros departamentos. Al mismo tiempo, explicaron que si bien las tareas como corresponsal les han quitado tiempo, todos lo hacen con gusto “por lo gratificante que es ver a las personas llevarse el boletín a la salida del turno”.

“Ver el Comunica2 impreso, las noticias que yo envíe, las entrevistas, etc., es algo que me hace sentir recompensado”, hombre, administrativo.

Conjuntamente, señalaron que han recibido un importante **reconocimiento** por algunos de sus compañeros, ya que se acercan a ellos como una fuente confiable. Eso los ha empoderado como corresponsales y como informantes clave dentro de la organización. Ellos lo reconocen y aseguran que sus relaciones con los demás empleados han mejorado, puesto que valoran la responsabilidad que han adquirido.

“La verdad es que demanda más tiempo que el pensado, pero se hace con mucho agrado y compromiso. Tal vez me gustaría darle más tiempo, pero por tener que

cumplir principalmente con las labores propias de mi cargo, es difícil asignarle más”,
hombre, administrativo.

Respecto a su **vinculación con la organización**, manifestaron que ésta no ha cambiado, debido a que siempre la han considerado cercana y de confianza. Al mismo tiempo, acentuaron que ha influido el boletín en la imagen que tienen los empleados de ellos como reporteros, pues **ha incorporado a los primeros** a sus fábricas como individuos y conjuntos.

“Las personas del centro notan el esfuerzo con que realizamos esta actividad, el tiempo que le dedicamos y que muchas veces sacrificamos nuestro tiempo personal para poder cumplir con esta tarea. Por eso ha cambiado la opinión que tienen de nosotros”, hombre, operario.

Señalaron también que en algunas áreas existe **entusiasmo por el próximo número**, sobre todo cuando saben que viene publicada información sobre ellos. Además, explicaron que los empleados se sienten valorados como personas, trabajadores y familias a través del medio, simultáneamente ven satisfechas sus necesidades de comunicación gracias a la publicación de distintos temas de su interés.

A partir de sus labores como reporteros, vieron potenciada la relación de confianza que siempre han sentido con la empresa, la diferencia está en que ahora tienen mayores responsabilidades y son entes determinantes en las comunicaciones de sus fábricas.

“Es importante que la organización confíe en mí y yo sentir ese compromiso, ya que me hace sentir más a gusto con mi función de corresponsal”, mujer, administrativo.

6.2.3 Factores comunes

Los grupos de discusión y los corresponsales coincidieron al manifestar que el boletín hace sentir a los trabajadores valorados como personas, empleados y familias a

través de sus secciones. Comentaron también ver satisfechas sus necesidades de comunicación a través de él, dado que mantiene constantemente información local, al mismo tiempo que los instruye respecto a las diversas metodologías de trabajo.

Respecto a la relación con la organización, ambos conjuntos consultados dijeron que no ha variado. La diferencia estuvo en que los grupos de discusión se refirieron a ella como lejana por las diferencias existentes con Oficina Central, mientras que los corresponsales la argumentaron como cercana y positiva.

6.3 Tema 3: Cultura Organizacional

6.3.1 Grupos de discusión

Respecto a la cultura organizacional, se conversó efectivamente sobre el rol que cumple el medio respecto al “**Saber Hacer**” de los trabajadores. Esto, a partir de que en las seis fábricas se explicó que el boletín refuerza cómo deben realizar sus labores los empleados, entregando en un lenguaje preciso y accesible la información sobre metodologías de trabajo y principios de la compañía. Todo lo cual, dijeron, ha facilitado la comprensión de los temas.

Al preguntarles sobre la “misión, visión y valores” de la empresa, lo relacionaron con los temas tratados en las ediciones del boletín, lo que es reforzado también por otros medios de comunicación y las capacitaciones.

“El boletín es entretenido de leer y suaviza muchos textos que parecen duros al tratar de entenderlos. Además, algunas veces he visto afiches en el Conecta2 que simplifican cosas que estamos asimilando, como las reuniones operacionales, por lo que también me ha servido para aprender”, hombre, operario.

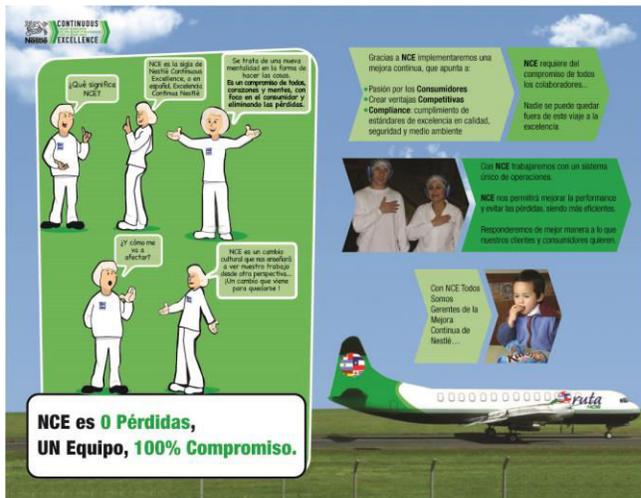
Los empleados explicaron que el Comunica2 **mantiene coherencia con lo que dicen los jefes** sobre los contenidos tratados, por lo que lo utilizan de respaldo para

consultar en caso de dudas y para entender, lúdicamente, argumentos rigurosos y muchas veces difíciles de relacionar con los demás temas de la compañía.

“Faltaba una centralización de la información, para que luego llegara a las fábricas de forma comprensible para todos. Esto el Comunica2 lo ha logrado, ya que inclusive con caricaturas nos ha ayudado a entender NCE³”, mujer, operario.

“Recuerdo el díptico de NCE, en el que salían caricaturizados dos empleados hablando del tema, se entendía súper bien”, mujer, operario.

Los participantes comentaron que el boletín además de instruir **refleja la cotidianidad de sus fábricas**, debido a que para los consultados las noticias son cercanas y muestran sus vivencias tal como fueron efectuadas. Por eso, manifestaron sentirse más cercanos a sus centros productivos a través del Comunica2, ya que verse en él les genera mayor compromiso con sus fábricas y con las labores que realizan diariamente.



6.3.2 Corresponsales

Los corresponsales manifestaron que el boletín se ha ido posicionando paulatinamente como un instructivo del “**Saber Hacer**” de los empleados, ya a que con el tiempo éstos han valorado dicha información.

³ Nestlé Continuous Excellence, metodología de trabajo implementada por la compañía a partir del 2008.

“Creo que ese es uno de los puntos más fuertes del Comunica2, ya que las personas nunca habían recibido bajo un lenguaje tan cotidiano y en un formato lúdico ese tipo de informaciones”, hombre, administrativo.

A su vez, comentaron que se les informa a través de él sobre la “misión, visión y valores”, lo cual está siempre explícito en los temas de la portada y en la sección de calidad ubicada en la contraportada. Al mismo tiempo, determinaron que el Comunica2 **se desarrolla bajo los principios centrales de la organización**, “Nutrición, Salud y Bienestar”.

Corroboraron así que el medio mantiene **coherencia con lo que dicen los jefes** respecto a los temas tratados. Y agregaron que el boletín ha contribuido a reforzar los contenidos en un lenguaje sencillo y asequible para los operarios. Incluso algunos comentaron sus deseos de que “ojalá los jefes hablaran de NCE como lo hace el boletín”.

“El lenguaje del Comunica2 ha sido un factor determinante para el enganche que ha logrado tener, ya que nunca habíamos contado con un medio de comunicación que juntase temas tan nuestros y a la vez tan metodológicos”, hombre, operario.

Finalmente, los entrevistados determinaron que el boletín ha sido un **fehaciente reflejo de la cotidianidad** de sus fábricas, agregando que para ello han hecho su mayor esfuerzo.

6.3.3 Factores comunes

Ambas categorías expresaron que el Comunica2 refuerza los conocimientos de los empleados en torno a la realización de sus tareas diarias, debido a que se ha constituido como una herramienta accesible de enseñanza respecto a las distintas metodologías de trabajo que implementa la compañía.

Asimismo, coincidieron al determinar que el medio informa sobre la “misión, visión y valores” de la organización, añadiendo que también lo hacen otros medios y capacitaciones.

Declararon conjuntamente que el Comunica2 ha mantenido siempre coherencia con lo que dicen los jefes sobre los temas tratados, por lo que se ha establecido como un canal de comunicación confiable.

Concordaron también al categorizar al boletín como un medio que muestra la cotidianidad de sus fábricas, aseguraron que al leerlo ven las actividades tal y como han sido vividas por ellos.

6.4 Tema 4: Identidad Organizacional

6.4.1 Grupos de discusión

La identidad organizacional fue un ámbito bien evaluado como propósito logrado mayormente por el Comunica2. Esto, debido a que, a excepción de Fábrica Maipú, los empleados comentaron **sentirse reflejados** como personas, trabajadores y equipos a través de sus secciones.

El centro de Maipú se diferenció debido a sus características propias, puesto que, aunque dijeron sentir que la información les es útil y les gusta verse, determinaron que es difícil apreciar constantemente cercanía con las personas que aparecen en Comunica2. Explicaron que quienes han aparecido en entrevistas o fotografías han aumentado su identificación y compromiso a través del boletín.

Las personas de las demás fábricas resaltaron la importancia de la sección “La Ruta”, la cual –comentaron- los ha empoderado y valorado al publicarse productos propios. Al mismo tiempo que ha hecho sentir a todas las fábricas igualmente importantes.

“Me gustó ver en el Comunica2 la Ruta del chocolate, ya que mostraron mi trabajo”,
mujer, operaria.

“La Ruta ha sido una bonita forma de mostrar nuestras labores y hacernos a todos partícipes del resultado que es el producto y la satisfacción del consumidor, algo que se nos ha reforzado bastante en el Comunica2”, hombre, administrativo.

Como se ha mencionado en los comentarios en las materias anteriores, los trabajadores acentuaron que las notas son cercanas y es posible leerlas con facilidad, por lo que junto a las imágenes forman un **espacio de identificación**.

En Fábrica San Fernando, Los Ángeles, Osorno y Llanquihue, los integrantes de los grupos de discusión aseguraron **mostrarle los números a su familia**. Mientras en Graneros y Maipú esto sólo lo hacen quienes han aparecido en el medio.

“Cuando aparece algo relacionado a mí, que me gustaría mi familia supiera, les llevé el Comunica2. Pero si no hay nada que me interese o identifique, entonces no”, hombre,
operario líder de turno.

“Recuerdo cuando salió el boletín Comunica2 *TPM*⁴, en ese aparecí en varias fotografías y se lo llevé a mi familia, quienes se sintieron muy orgullosos de verme”,
hombre, operario.

Se comprobó así que en las cuatro materias de estudio mencionadas, la sección que despierta mayor interés en los empleados y sus familias es “La Ruta”. Respecto a esto algunos manifestaron que sus hijos les piden los números del boletín especialmente por este apartado, el cual les sirve para tareas del colegio.

⁴ Total Performance Managemet: metodología de trabajo implementada sólo en una Fábrica de Nestlé en Chile

6.4.2 Corresponsales

La impresión de los entrevistados en torno a la incidencia del Comunica2 sobre la identidad organizacional fue positiva, ya que comentaron que el **medio refuerza el compromiso** de los trabajadores con la compañía. Por una parte, los informa respecto a las metas por obtener y, al mismo tiempo, los muestra en la sección “Breves” como protagonistas de sus fábricas.

Señalaron que éste los fortalece como centro productivo, mostrando sus hábitos y costumbres, desde lo cual **contribuye a la identificación** de los empleados con la organización.

“El Comunica2 es un centro de información cercano y cotidiano, por eso potencia la identidad única que tenemos como fábrica, ya que intenta unir a nuestras dos Plantas bajo las actividades que realizamos como centro productivo”, hombre, operario.

Expresaron que el boletín favorece el **sentimiento de orgullo** por trabajar en la organización, ya que apreciarse en las fotografías de un medio escrito no era un acontecimiento común para ellos. Señalaron que un porcentaje de los trabajadores le muestra el Comunica2 a su familia -diferenciándose el centro de Maipú - principalmente porque aprecian exhibir el lugar dónde trabajan y la actividad que desempeñan.

“Lo primero que buscan y comentan las personas son las fotografías, porque es símbolo de orgullo”, mujer, administrativo.

Los entrevistados concluyeron que el medio ha transmitido verdaderamente lo que ocurre en sus lugares de trabajo. La excepción fueron los corresponsales de la Fábrica Maipú, quienes dijeron estar al tanto de que no han logrado llegar la totalidad del centro.

“El boletín favorece a la identidad organizacional porque nos vemos participando de actividades que desarrolla la organización y vemos que en los otros centros también se está desarrollando el Comunica2”, hombre, operario.

Además, dijeron sentirse satisfechos al leer el boletín y ver las opiniones y publicaciones de sus compañeros en cada número, siempre tal y como las cubrieron ellos.

6.4.3 Factores comunes

Los grupos de discusión y los corresponsales de las seis fábricas coincidieron al manifestar que los empleados se ven reflejados en el boletín gracias a que trasmite los acontecimientos fidedignamente. Lo que ha hecho aumentar el compromiso con sus centros productivos y la organización.

Asimismo, a excepción de Fábrica Maipú, unos y otros dijeron que el medio contribuye a la identificación de las personas con sus fábricas.

Indicaron también sentirse reconocidos como conjunto a través de la sección “La Ruta”, la cual los ha hecho sentir valorados como fábricas únicas.

Finalmente, todos los consultados, a diferencia de Maipú, manifestaron que le muestran en algunas ocasiones los boletines a su familia, ya sea cuando aparecen ellos o algo cercano a sus labores que quieran compartir.

6.5 Tema 5: Cohesión Interna

6.5.1 Grupos de discusión

Los partícipes de todos los centros en estudio manifestaron que el Comunica2 ha sido una **herramienta de integración**, ya que las noticias que aparecen en él inciden en las relaciones interpersonales de los integrantes pertenecientes a sus fábricas.

Aunque, destacan, no se ha obtenido el mismo beneficio en las relaciones con los jefes.

“He conocido a empleados de otras áreas en el Comunica2 y si me los topo por la fábrica los saludo, pero con respecto a mi jefe no ha cambiado en nada la relación”,
hombre, operario.

Expresaron sentirse **reflejados como conjunto** en el Comunica2, pues al ser un medio con espacios dedicados sólo a temas de sus centros, los ha hecho sentir incorporados y representados como personas, equipos y fábricas.

“El boletín motiva e integra, ya que las personas nunca imaginaron que se verían en una foto, y eso incentiva”, hombre, operario.

Todos los consultados, diferenciándose aquellos de la Fábrica Maipú -por las razones antes mencionadas-, admitieron conocer a los corresponsales de sus centros, por lo que acentuaron sentirse partícipes del boletín. Calificaron al medio como “cercano y asequible” para todas las áreas, gracias a la representatividad de los reporteros.

“A mi personalmente me gusta que el Comunica2 se realice a partir de compañeros nuestros que cubren y envían las noticias, eso hace que sea un medio 100% local”,
mujer, operaria.

Los corresponsales han pasado a ser reconocidos como líderes de opinión. Incluso, éstos admiten que los demás empleados de sus fábricas recurren a ellos ante variadas consultas, no sólo respectivas al boletín. Lo que los ha hecho desarrollar una mayor cercanía con sus compañeros y una importante responsabilidad respecto a lo que ocurre en su centro productivo.

6.5.2 Corresponsales

Desde la impresión de los reporteros, el Comunica2 ha tenido una efectiva influencia en la **cohesión interna** de sus fábricas, lo cual se ha debido al logro obtenido en la incidencia referida a las relaciones interpersonales de los integrantes de la organización. Justificado principalmente por el interés que presenta por sus opiniones, actividades diarias y familias.

Manifestaron también que **no incide en las relaciones de los empleados con sus jefes**, pero sí en la formación de equipos, gracias las fotografías que muestra de ellos. Con lo que genera cohesión interna e identifica a las personas con sus puestos de trabajo.

“No creo que el boletín influya en nuestra relación con los jefes, porque aunque es un espacio de integración, aparecemos más que nada nosotros. Pocas veces se les incluye”, hombre, operario.

A partir de lo mencionado anteriormente, explicaron que el medio incide en la **integración** de los empleados a sus equipos y de los colectivos a la organización, ya que se les incorpora e identifica como conjunto e individuos en él.

“Creo que la integración es una cadena que está constantemente en desarrollo y el boletín le está dando su apoyo”, mujer, administrativo.

Los corresponsales dijeron apreciar que los trabajadores de sus centros productivos se sienten partícipes del Comunica2, debido a que muchos de ellos los buscan para informar temas de su interés con el fin de que sean publicados.

Desde sus experiencias como reporteros, cada uno afirmó sentirse **representante de su fábrica**, puesto que como conjunto declararon interesarles las comunicaciones y tener una visión crítica y constructiva sobre los acontecimientos que suceden en sus instalaciones.

“Sí, soy delegado de mi fábrica. He asumido el compromiso de representar a los empleados, ya sea a través de las entrevistas, fotografías o notas. Siempre he tratado de considerar a las distintas áreas y labores dentro de mi centro. Sé que yo soy una herramienta fundamental para que esto sea así”, mujer, administrativa.

Los corresponsales además señalaron sentirse **valorados por sus compañeros** y superiores. Incluso, los representantes de un centro productivo relataron que uno de sus colegas tomó la iniciativa de proponerse para colaborar con la labor, lo que los hizo sentir gratificados.

6.5.3 Factores comunes

Los grupos de discusión y los corresponsales estuvieron de acuerdo al señalar que el Comunica2 ha incidido en las relaciones interpersonales de los integrantes de sus fábricas, principalmente por su función integradora. Pero coincidieron también al determinar que no lo ha hecho específicamente en los vínculos entre los subalternos y sus jefes.

Explicaron simultáneamente verse reflejados como conjunto en él, ya que al tener noticias locales potencia la identidad con sus fábricas y contribuye a la cohesión interna.

Finalmente, los empleados manifestaron sentirse partícipes del medio, ya que se acercan a los corresponsales para informales respecto a noticias y cooperan con fotografías.

Observaciones del capítulo

A través de los grupos de discusión efectuados en los siete centros productivos, se comprobó que el boletín tuvo mayor llegada en aquellos que cuentan con la cooperación de corresponsales. Por eso, en la Fábrica Macul el medio no fue

reconocido primeramente por los operarios, mientras los profesionales y administrativos sabían de su existencia pero no lo leían con periodicidad.

El estudio demostró que la influencia de los reporteros es trascendental para incidir la realidad de cada centro y lograr así el cumplimiento de los objetivos propuestos. Pero en la Fábrica Maipú esto no fue suficiente para obtener el beneficio logrado por los centros de menor tamaño.

Dentro de los demás centro, manifestaron que el medio es lúdico y sencillo para su lectura, así como también en las cinco instalaciones más pequeñas dijeron que lo aprecian como un medio representativo e integrador.

Se corroboró así que el boletín participativo es un formato efectivo para aquellas fábricas que no superan los 600 trabajadores. Y por el contrario, se encuentra con un déficit de planas al instaurarlo en un centro productivo con 1.200 empleados. Al mismo tiempo que escapa de sus alcances la incidencia en el clima laboral.

7. CONCLUSIONES GENERALES

“El lenguaje del Comunica2 ha sido un factor determinante para el enganche que ha logrado tener, ya que nunca habíamos tenido un medio de comunicación que juntase temas tan nuestros y a la vez tan metodológicos de forma tan sencilla”, hombre, operario.

7.1 Comunicación interna

Al referirse a las comunicaciones internas, se concluyó en las fábricas que el boletín **motiva e integra** a los empleados a través de sus temas y secciones. Mostrándose una mejora referente a lo comentado en los grupos de discusión efectuados previo al Comunica2, instancia en la que los trabajadores catalogaron a los medios de comunicación de desordenados y poco atractivos.

Los participantes de los grupos de discusión coincidieron al comentar que el boletín aprecia por igual a la totalidad de los centros productivos en su apartado “La Ruta”. Espacio en el que explicaron sentirse incorporados en todas las áreas y niveles. Al mismo tiempo que saciaron la necesidad de conocer los procesos efectuados en las demás fábricas.

Algunos trabajadores no estuvieron de acuerdo con respecto a la valoración de éste como un medio de **comunicación ascendente**. Mientras, los corresponsales determinaron que sí cumple con las características para serlo, e inclusive dijeron que se desarrolla en todas las direcciones –descendente, ascendente y horizontal-.

En las fábricas más pequeñas, donde el formato del medio cumplió todos sus propósitos, lo percibieron como un canal representativo en el que se han sentido escuchados gracias a la labor de los corresponsales y, especialmente, a la sección “Tú Opinión”.

Manifestaron como apreciación general la positiva influencia que ha tenido el boletín en el **desempeño de sus funciones**, ya que empodera a los trabajadores en sus puestos de trabajo al mismo tiempo que los instruye sobre las metas concretas de sus centros productivos.

Bajo este último objetivo, Fábrica Maipú se diferenció debido al gran número de trabajadores que se desempeñan en ella. Razón por la que al cabo de diez números editados presentó varias falencias en el análisis y no abarcó a un conjunto significativo en su incidencia respecto al rendimiento de los empleados.

Comparando lo comentado en los primeros grupos de discusión con los resultados logrados a partir del boletín, éste cumplió con las expectativas de los trabajadores de contar con un medio de comunicación que fuese: **actualizado, atractivo, innovador, creativo, entretenido, didáctico, con títulos llamativos y textos breves, en un lenguaje simple, “de ellos”**. En general, un canal cercano donde sentirse representados, valorados e identificados.

7.2 Clima organizacional

El clima organizacional fue el tema de análisis en el que el Comunica2 logró menor influencia. Esto, debido a que en la totalidad de las fábricas los empleados comentaron la fallida atribución que alcanzó en los **vínculos sociales** existentes entre los jefes y sus subalternos. Esta situación fue manifestada también en las conversaciones realizadas en enero de 2008, por lo que fue una instancia indicadora para los trabajadores en la que el boletín no consiguió incidir.

Por otra parte, en las cinco fábricas de menor tamaño determinaron que el Comunica2 ha fomentado las relaciones entre los empleados, gracias a que han podido conocerse mejor a través de él.

Los participantes de los grupos de conversación manifestaron sentirse **valorados** como personas, empleados y familias en las secciones del medio, por lo que la mayor parte de los entrevistados acentuó ver saciadas sus **necesidades de comunicación**. Además, quienes han aparecido en él dijeron apreciarse reconocidos por la organización a través de la instancia, lo cual es una demostración escasa dentro de la cotidianidad de sus fábricas.

Explicaron que éste no ha incidido en la imagen que tienen de la empresa, pero sí ha reforzado la que poseen de ellos mismos, ya que indicaron verse en él tal y como lo hacen cotidianamente.

El medio logró influenciar dentro del tiempo de análisis diferentes situaciones internas de cada instalación productiva, pero no generó un notorio cambio positivo en las percepciones de los empleados respecto al clima laboral de sus fábricas, situación que se acentuó notoriamente en las de mayor tamaño.

7.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional fue el tópico mejor considerado por los trabajadores, ya que las seis fábricas representativas determinaron que el medio de comunicación refuerza los conocimientos de los trabajadores referentes al “**Saber Hacer**” de sus labores. A partir de lo que explicaron han entendido de manera lúdica y accesible las metodologías de la compañía, al mismo tiempo que las han logrado relacionar y comprender integralmente.

Este punto en particular experimentó una significativa mejora con respecto a lo conversado previo al boletín, ya que en aquel entonces los empleados manifestaban

que la organización no les entregaba las herramientas necesarias para desempeñar de manera correcta sus funciones.

Indicaron que el Comunica2 se desarrolla bajo los principios corporativos, así como también en línea a la **misión, visión y valores** de la empresa. Características constantes que fueron reconocidas por los empleados.

Los trabajadores afirmaron además, que el medio presenta siempre **coherencia con lo que dicen los jefes** respecto los temas tratados, revelando que han utilizado el boletín como instructivo para perfeccionar sus desempeños.

Finalmente, la muestra arrojó una importante valoración hacia el Comunica2, debido a que indicaron que ha mostrado la cotidianidad de cada fábrica y reforzado así el **compromiso** de los trabajadores con sus puestos de trabajo, centro productivo y organización.

7.4 Identidad organizacional

Bajo este tema de análisis, nuevamente en Fábrica Maipú no compartieron las impresiones que en los demás centros. Esto, debido a que las cinco instalaciones más pequeñas comentaron verse reflejados en el boletín y que éste ha contribuido a **potenciar la identificación** de los trabajadores con sus fábricas y la compañía. Mientras, en la instalación recién mencionada esto fue comentado sólo por quienes han aparecido en el medio.

Los consultados confesaron sentirse partícipes del medio a través de los corresponsales, por lo que fueron categóricos en señalar que éste refuerza lo que son como centro productivo único, gracias a que ha respetado sus tradiciones y costumbres, significando un orgullo verse en él.

Los empleados que han aparecido en el boletín manifestaron sentir una mayor identificación con la organización, a partir de los temas tratados en las entrevistas, fotografías y noticias les han dado la posibilidad de conocerse.

La mayoría dijo **mostrárselo a sus familias** cuando aparecen ellos o algún compañero conocido. Al mismo tiempo, confesaron que el apartado “La Ruta” los ha llevado a sentirse reconocidos y valorados por sus funciones diarias, así como también muchas veces esta sección ha generado interés por parte de sus hijos.

7.5 Cohesión interna

El último tema de análisis fue percibido en forma positiva por los empleados, ya que dijeron sentirse **reflejados como conjuntos** en el boletín gracias a la sección “La Ruta” y a las notas que han destacado equipos. Por lo que se cumplió así con las expectativas depositadas en enero de 2008, donde los trabajadores recordaron con nostalgia algún boletín del pasado, bajo el cual expusieron haberse sentido integrados y valorados.

Se concluyó que el Comunica2 incide en la incorporación de las personas a sus departamentos, de las áreas a su fábrica y de éstas a la organización. Al mismo tiempo que lo catalogaron de ser un medio de comunicación **representativo** gracias a la presencia de los corresponsales, a partir de lo cual dijeron sentirse parte de él.

Como se explicó también en el tópico de clima organizacional, la mayoría coincidió en que el boletín influye en las relaciones interpersonales de los integrantes, lo que los ha llevado a trabajar en sinergia y simultáneamente a sentirse valorados como individuos en él.

8. ANALISIS CRITICO

“La sección que más me gusta es la Paparazzi, porque es la que las personas más disfrutan, ya sea al ver a un compañero o por el entusiasmo de salir ellos. Eso los compañeros de la fábrica te lo dicen, y si te ven con una cámara en la planta te preguntan si es para el Paparazzi”, hombre, corresponsal.

8.1 Análisis del diseño

8.1.1 Aciertos

A partir de las conclusiones recién mencionadas, fue posible determinar que el medio cumplió con la mayoría de sus objetivos en los centros productivos donde las condiciones fueron óptimas para ello. Con esto, se ultimó que Fábrica Macul no contó con el escenario para un efectivo desempeño del boletín, debido al déficit de reporteros y a la gran cantidad de integrantes que la componen.



El principal acierto del Comunica2 fue su confección a partir de **corresponsales** por centro de trabajo, los cuales se constituyeron como pieza fundamental para el logro de los fines propuestos –lo que se corroboró a partir del caso en particular de Fábrica Macul.

El **diseño gráfico** del boletín fue práctico para aquellas instalaciones productivas con un número de trabajadores menor a 600 personas, ya que bajo esta cantidad de

empleados el medio alcanzó la identificación de la gran mayoría y con ello incidió en las comunicaciones internas, cultura, cohesión y, en algunos casos, en el clima de las fábricas.

Asimismo, la delineación del Comunica2 contribuyó a generar interés por parte de los trabajadores en ojearlo y leerlo, debido a que los números estudiados siempre contaron con dibujos significativos y colores atractivos. Lo que fue mencionado como una característica valorada por los integrantes de los grupos de discusión, quienes confesaron que no estaban acostumbrados a un medio de comunicación cercano y sencillo.

La **compaginación** favoreció a su utilidad, ya que el hecho de contar siempre con dos planas de noticias internas de cada centro productivo reforzó la identidad particular de cada uno de ellos, lo cual se estableció como una atracción para los trabajadores a constantemente mirarlo en busca de informaciones cercanas e imágenes propias.

Los empleados confesaron observar de igual manera los temas metodológicos y corporativos que se publican en las dos caras externas, pero aclararon que no es la motivación principal al momento de recibir el Comunica2. Indicaron que su interés está en informarse de las noticias internas, confirmando el acierto obtenido al ordenar el medio de tal forma.

8.1.2 Falencias

La principal dificultad aparece ligada a la incapacidad del instrumento de llamar la atención de los trabajadores de las dos fábricas más grandes de la organización (más de 1.000 empleados). Allí, los funcionarios expresaron sentirse desligados del boletín porque no es común que se vean en sus noticias o entrevistas, así como escasamente encuentran en él a personas cercanas.

A esto, se sumó el hecho de que en los dos centros mencionados los empleados explicaron que el **modo de entrega no ha sido el adecuado**, contribuyendo al interés de éstos por ojearlo.

8.2 Análisis del Contenido

8.2.1 Aciertos

Las secciones del boletín **satisficeron las necesidades de comunicación de los trabajadores**, ya que para la mayoría de los consultados se constituyó como un canal de comunicación efectivo gracias a la labor efectuada por los corresponsales.

Se concluyó la importancia que han tenido para los empleados las secciones “Tú Opinión” y “Paparazzi”, en las que han podido conocerse, recibir las consideraciones de sus compañeros respecto a temas de la compañía y observarse en las fotografías.

Como se indicó anteriormente, las dos caras internas con **información local** contribuyeron a la identificación de los empleados con sus fábricas y con la organización, lo que potenció la cultura interna de cada centro productivo, fortaleció la cohesión social y, en algunos casos, incidió positivamente en el clima laboral.

Las metodologías instruidas se desarrollaron bajo un lenguaje simple y lúdico. Siendo de gran ayuda para el



aprendizaje de los empleados, especialmente aquellos pertenecientes a las líneas de producción. A lo que se sumó al interés de los trabajadores por los juegos efectuados en la contraportada.

Reiterado fue el beneficio de la sección **La Ruta** para el personal de las diferentes fábricas, quienes concordaron al referirse a la valoración encontrada como centro productivo en ella, apreciando que lo ha efectuado a todas las fábricas por igual.

8.2.2 Falencias

Dentro de las conversaciones entabladas, los trabajadores comentaron que les gustaría contar con una sección donde poder **conocer el perfil humano de sus compañeros**, ya sea a través de entrevistas o de manifestaciones propias de cada persona. Esto, explicaron se debe a que no poseen ese espacio en ningún otro medio, por lo que consideraron que el Comunica2 es el único que podría otorgarlo.

Además, en los centros productivos de mayor tamaño se encontró el déficit de extensión respectivo a las planas locales, ya que a partir de dos carillas no fue posible dar a conocer y reflejar la realidad de los empleados de dichas instalaciones.

En los grupos de discusión efectuados en enero de 2008, los trabajadores expresaron la necesidad de contar con mayor comunicación sobre programas o cursos de capacitación, movilidad, evaluación de desempeño, convenios, bonos, remuneraciones y temas de salud, todo lo cual el boletín no suplió dentro del tiempo de análisis.

8.3 Aportes al Diseño

El gran desafío que presenta el boletín Comunica2 es equiparar en las grandes fábricas lo logrado en los centros productivos de menor tamaño. Por ello, se recomienda la **segmentación del medio en las instalaciones de mayores**

dimensiones. Por ejemplo, dividirlo según el número de plantas que se encuentren dentro de estas fábricas.

Así, a partir de un Comunica2 que abarque un menor número de personas, sería posible disminuir la distancia con que algunos de los empleados lo perciben, ya que a partir de esta división se abrirían las posibilidades de identificación, con lo que aumentaría su incidencia en la cultura, clima y cohesión interna de éstos.

La invitación es a que la **Fábrica Macul** seleccione corresponsales a partir de las aptitudes que sus trabajadores han demostrado por el tema, de tal forma de convertirlo en un medio de comunicación ascendente y horizontal, e incidir así en objetivos formulados.

Se sugiere también la constitución del boletín a partir de **reporteros** que se encuentren en la base de la cadena productiva de la empresa. Es decir, personal que se desarrolle en las líneas de fabricación, gracias a que fueron los corresponsales de estas áreas los que se mostraron más comprometidos con la labor.

Finalmente, es preciso modificar el **modo de entrega** en los centros productivos que cuentan con una dotación mayor a 1.000 trabajadores, con el fin de influir de manera positiva en el interés de éstos por leerlo.

Al no haber sido efectivo el mecanismo de traspaso dentro del tiempo de análisis, la recomendación es a entregárselos personalmente, ya sea dándoselos los guardias a la salida de cada turno, o facilitándoselos a los encargados de cada área para que luego éstos los pasen a cada uno de los trabajadores a su cargo.

Además de que bajo esta última condición sería posible reforzar el compromiso de las jefaturas con el Comunica2 y las comunicaciones de sus fábricas. Esta condición sería fundamental para mejorar el clima laboral de cada una de ellas.

9. FINAL

A partir de la experiencia recabada dentro del centro productivo, es posible entender la importancia de una comunicación efectuada desde la base, principalmente cuando las características socioculturales de ésta se diferencian de las de los empleados de las áreas no fabriles desde donde proviene la información.

Por lo que al ser los propios trabajadores quienes deciden qué se publica como noticia en el boletín participativo, la organización generó un **espacio de reconocimiento único**, donde los operarios han visto mayormente saciadas sus necesidades de comunicación.

A partir de los corresponsales, las personas de fábrica han demostrado el gran potencial con que desarrollan sus funciones diariamente, así como también el compromiso y la valoración que tienen hacia la compañía. Puesto que han sabido utilizar la herramienta comunicacional otorgada para potenciar la identidad de cada uno de sus centros de trabajo, y han hecho sentir partícipes y apreciados a sus demás compañeros.

Con este medio de comunicación la empresa ha logrado una incidencia única en el clima, la cultura, identidad y cohesión interna de sus fábricas, y ha demostrado que son sus personas debidamente motivadas quienes pueden marcar la diferencia y la tan ansiada ventaja competitiva. Porque las maquinarias y metodologías de trabajo cambian y se perfeccionan en todas las organizaciones, pero **la preeminencia está en la convicción y satisfacción con que cada consumidor interno llega diariamente a su puesto de trabajo** a desarrollar sus funciones.

Así, el aumento en la productividad se ha avocado también en las empresas que se constituyen como un gran lugar para trabajar. Ya que los empleados evalúan no sólo el

ámbito monetario, sino que igualmente requieren de un ambiente grato donde desempeñarse, con líderes cercanos e imparciales, y donde la comunicación ascendente sea una instancia satisfactoria que los valore como trabajadores únicos en quienes la organización confía e invierte.

10. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. ADLER, Ronald B.; MANQUARDT, Elmhorst. Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones. 8ª ed. México. Mc Graw- Hill. 2005. 568p.
2. CAPRIOTTI, Paul. La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo. Barcelona. 1992.
3. CASTRO, Benito. El Auge de la Comunicación Corporativa. [En línea] < <http://www.augecomucor.com> > [consulta: agosto 2008]
4. DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá. Legis. 1991. 238p.
5. DIAZ, Rogelio, ZAVALA, Gloria. Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. [En línea] < <http://www.google.cl/search?hl=es&q=DIAGN%C3%93STICO+DE+CLIMA+ORGANIZACIONAL%3A+UN+AN%C3%81LISIS+CONCEPTUAL+Y+METODOL%C3%93GICO&btnG=Buscar&meta=> > [consulta: enero 2009]
6. GAMEZ, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. [En línea]. < <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> > [consulta: agosto 2008]
7. INSTITUTO DE EMPRESA, INFORPRES Y CAPITAL HUMANO. III Informe sobre el estado de la comunicación interna en España. [En línea]. Revista Capital Humano. < <http://www.consultor.com/entornolaboral/comunicacion.pdf> > [consulta: agosto 2008]
8. KAST, Fremont E, ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias traducción. 2ª ed. en español. México. McGraw-Hill. 1988. 754p.

9. LOSADA, José Carlos, Gestión de la Comunicación en las Organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. 1º ed. Barcelona. Ariel S.A. 2004. 556 p.
10. RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico de la cultura organizacional. [En línea] <
http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/123456789/1802/2/Diagnostico_de_la_cultura_organizacional.swf > [consulta: enero 2009]
11. ROGERS, Everett. La Comunicación en las organizaciones. 1ª ed. México, McGraw-Hill. 1980. 216p.
12. TAJFEL, Henri. Estereotipos sociales y grupos sociales. APUNTE. 1984.
13. TIRONI, Eugenio, CAVALLO, Ascanio. Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales. Santiago de Chile. Taurus. 2004. 356 p.

UNIVERSIDAD DE CHILE
INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN
ESCUELA DE PERIODISMO

Informe de Evaluación

Memoria: *Comunicaciones Internas en Centros Productivos. El rol estratégico de un modelo de comunicación participativo y su incidencia en el clima, la cultura, identidad y cohesión interna de sus miembros.*

Alumna: *Francisca Miranda Montes*

Pertinencia del tema	6,0
Coherencia entre Objetivos y Conclusiones	4,5
Metodología	4,5
Marco teórico	5,5
Redacción	5,0
Nota	5,1

OBSERVACIONES

La memoria plantea un estudio de caso con una ambiciosa perspectiva de evaluar la evolución de varios aspectos. Desde el título hasta el desarrollo, sin embargo, hay una confusión entre conceptos que le produce a la alumna una mezcla, y la dificultad de medición. En primer lugar, muchos de los conceptos vistos son manifestaciones o indicadores del estado de la cultura organizacional o de su conciencia (identidad), y no elementos necesariamente separados.

En segundo lugar, la metodología para evaluar la evolución de la cultura y de la identidad en los distintos centros productivos de Nestlé no fue completamente

adecuada, pues se basó únicamente en dos sesiones de conversaciones que no son descritas con precisión y, por lo tanto, se desconoce la composición de los grupos de conversación, la metodología de cuestionario y las características de la observación. No se tiene tampoco acceso a las transcripciones de las sesiones, de manera tal que no se sabe con certeza si las cuñas corresponden exactamente a lo que los sujetos dijeron ni en qué contextos las dijeron. Ambos elementos son centrales en una investigación cualitativa con carácter de análisis de contenido de las narrativas de un grupo de personas.

En seguida, en el transcurso de la memoria se muestra un panorama permanente de conclusiones generales, dándoles a los grupos de discusión un carácter representativo en sólo dos momentos: uno de diagnóstico y otro de conclusión, lo que es sin duda insuficiente como investigación, pues no mide evolución, sino simplemente conformidad final con los instrumentos de comunicación implementados o con la existencia de un agente de comunicaciones internas que centralice los procesos informativos. La conformidad no es posible concluirlo de la memoria, pues no se tiene acceso a los cuestionarios y no se puede determinar el nivel de intervención de la investigadora respecto de los entrevistados en los grupos de conversación.

La redacción es confusa y no se puede percibir con claridad, medida que avanza, de qué grupo de discusión se saca cada una de las narrativas.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by a series of loops and a final vertical stroke.

Alvaro Medina J.

Gustavo González

Director de Pregrado

Instituto de la Comunicación e Imagen

Universidad de Chile

PRESENTE

A continuación le comunico a usted la evaluación de la tesis de título “*Comunicaciones internas en centros productivos: El rol estratégico de un modelo de comunicación participativo y su incidencia en el clima, la cultura, identidad y cohesión interna de sus miembros*” de la estudiante Francisca Miranda Montes:

	ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%
1.1	Problematización	Planteamiento y contextualización del tema	10%
1.2	Pertinencia	Relevancia y originalidad de la investigación	15%
1.3	Estrategia Metodológica	Recolección de la información, datos y antecedentes.	20%
1.4	Conclusiones	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	15%
1.5	Estructura	Orden narrativo, construcción del texto.	15%
1.6	Presentación	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	15%
1.7	Recursos bibliográficos	Materiales y textos utilizados.	10%

Item	Nota	Valor
1.1	4,8	0,5
1.2	5,5	0,8
1.3	5,0	1,0
1.4	5,0	0,8
1.5	5,5	0,8
1.6	4,8	0,7
1.7	5,0	0,5
Nota Final		5,1

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9- 3.0.

COMENTARIO

Observaciones, comentarios, sugerencias, críticas, etc.

La propuesta del texto que acá evaluamos resulta del todo pertinente para construir y fortalecer la línea de formación especializada de la formación de pregrado que dice relación con la comunicación organizacional, y que fue concebida e implementada en el marco de la reforma de pregrado.

Del mismo modo, es un acierto haber combinado la experiencia profesional con la aplicación del trabajo final de carrera, transformando el proyecto en la implementación de un curriculum basado en competencias, que es a lo que apunta la reforma de pregrado.

No obstante lo anterior, la propuesta adolece de numerosas debilidades, tanto de forma como de fondo, que pasamos a detallar a continuación.

El primer alcance, que vincula tanto lo formal como lo referido al contenido, es el título. Si bien no es posible cambiarlo por efectos de inscripción del proyecto y la memoria final ante Secretaría de Estudios, igualmente aprovechamos de indicar que éste no da cuenta del trabajo. Es, a todas luces, un estudio de caso y una estrategia comunicacional aplicada, que incluye tanto el diagnóstico como la evaluación. Sin embargo, la amplitud del título no da cuenta de aquello. O, tal vez, dado que el mismo texto adolece de varios problemas de foco, el título lo refleja.

En cuanto a los elementos propios de la redacción y las exigencias formales de un texto de título profesional, el texto de Francisca presenta numerosos errores (tipográficos y de espaciados, por ejemplo, tanto entre palabras como entre párrafos) que el autor debe subsanar en la versión final. Es necesario emprender una labor de edición final acuciosa que corrija decenas de detalles (que incluye redundancias,

reiteraciones, cacofonías, entre otros) y, sobre todo, que articule una redacción más clara y concisa. Algunos ejemplos:

“podrían presentar un mayor desempeño y por ende...” debe decir “mejor desempeño y, por ende...” (p. 6)

“El punto de inicio del presente análisis... como método de análisis” (quinto párrafo, p6)

“Estos instrumentos informativos se construyeron desde la información” (p 7)

“se instauró como un **centralizador** de noticias, al mismo tiempo que como un soporte de información **central** para las fábricas” (p. 7)

“objetivo que se **autoimpone** la organización. La forma en que se lo **autoimpone**...: (p. 10)

“definición de si misma” debe decir “definición de sí misma” (p12)

“tres flujos **dentro** de comunicación interna **dentro** de su organización” (p14)

“los empleados se **sienten** informados y valorados al **sentirse**” (p14)

“Stringe, 2002, citando”, debe decir “Stringe, 2002, citado” (p19)

“impacto terminante” debe decir “impacto determinante” (p19)

“dentro del clima” debe decir “para el clima” (p20)

“Adrler” y debe decir “Adler” (p 24)

En varias citas dice “mujer operario”, debe decir “mujer operaria” y “mujer administrativo” y debe decir “mujer administrativa”

No se entiende la cita a pie de página número 1.

“**formato** constante según tema. Pidieron contaron con un fichero central, bajo un **formato** atrayente y directo” (p51)

La página 69 está repetida.

Adicionalmente, se recomienda revisar y reordenar las citas incluidas a modo de ejemplo de la descripción y análisis propuestos por la autora. Es necesario darle otra

tipografía, otra justificación al párrafo. Es decir, que quede, gracias a la edición, claramente establecido cuál y cuáles son ejemplos y cuál es el análisis propio de la autora. A modo de ejemplo:

“Me gustaría saber cómo estoy haciendo mi trabajo. Nunca nos dicen nada, no hay reconocimiento ni bueno ni malo, y eso afecta nuestro desempeño diario”.

Hombre, operario.

Del mismo modo, se sugiere utilizar recursos estilísticos y narrativos en los títulos de cada capítulo. Con ello, permite orientar y articular el trabajo. Titular los capítulos permite tejer y entretelar la trayectoria analítica del texto.

En cuanto al contenido, el texto es confuso en varios aspectos. O, al menos, incompleto. Por ejemplo, no queda del todo clara la relación de la autora con el proyecto de evaluación, diagnóstico y nuevas propuestas comunicacionales para Nestlé en tanto miembro del equipo responsable de dicha política. Para efectos de la transparencia de la propuesta, es necesario explicitarlo y explicarlo claramente, lo que el texto que evaluamos no consigue del todo.

No conocemos exactamente el contexto y los productos que la propuesta evalúa, transforma y luego vuelve a evaluar. No está debidamente descrito el universo de plantas de Nestlé, dónde se ubican, cuántos empleados tienen; ni cuáles son las estrategias comunicacionales y, específicamente, cuáles son los productos comunicacionales que son evaluados y transformados y reemplazados. Se menciona de manera dispersa, inorgánica, desarticulada, a lo largo del texto. No conocemos el organigrama, etc.

Es, a todas luces, necesario describir más y mejor el proceso que desemboca en la decisión de evaluar las estrategias comunicacionales internas y, dentro de eso, el trabajo específico que describe el texto que evaluamos.

Hay afirmaciones que la autora no respalda con bibliografía u otros estudios pertinentes (primer párrafo, p. 9). En esa misma línea, hay conceptos que se adelantan y sus definiciones son posteriores en el mismo texto.

No queda clara la definición de recursos que propone la autora (p. 11)

En cuanto al marco teórico, la autora presenta más bien una revisión bibliográfica y, en numerosos pasajes, abundan las citas y se echa de menos una apropiación de la autora y una reelaboración propia de los conceptos revisados en la literatura. La construcción de un marco teórico es la perspectiva, la estrategia

Es necesario también corregir las citas (Autor, fecha: pág.)

Hay debilidades en la justificación de las estrategias y herramientas metodológicas.

Nos parece también que tanto el análisis como las conclusiones carecen de articulación y coherencia y, sobre todo, son básicamente descriptivas y no hay vinculación con la revisión bibliográfica del Marco Teórico. No hay claridad también en la articulación y elaboración tanto de análisis como de conclusiones. Se reiteran muchos temas. El análisis reitera los temas, las ideas, por lo tanto, ¿dónde está la diferencia?

Por todo lo anterior, califico la memoria de título "*Comunicaciones internas en centros productivos: El rol estratégico de un modelo de comunicación participativo y su incidencia en el clima, la cultura, identidad y cohesión interna de sus miembros*" de la estudiante Francisca Miranda Montes con un 5,1 (cinco coma uno).

Atentamente,

A handwritten signature in black ink that reads "Claudia Lagos". The signature is written in a cursive style with a prominent horizontal stroke across the middle.

Claudia Lagos Lira

Académica

Instituto de la Comunicación e Imagen

Universidad de Chile

Santiago, agosto de 2009



UNIVERSIDAD DE CHILE

Instituto de la Comunicación e Imagen

Dirección de Pregrado

Gustavo González
Director de Pregrado
Instituto de la Comunicación e Imagen
Universidad de Chile
PRESENTE

Informe de Memoria

Alumna: **Francisca Alejandra Miranda Montes**

Memoria: **Comunicaciones internas en centros productivos. El rol estratégico de un modelo de comunicación participativo y su incidencia en el clima, la cultura identidad y cohesión interna de sus miembros.**

ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%	Nota
Problematicación	Planteamiento y contextualización del tema	10%	7.0
Pertinencia	Relevancia y originalidad de la investigación	15%	7.0
Estrategia Metodológica	Recolección de la información, datos y antecedentes.	20%	7.0
Conclusiones	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	15%	7.0
Estructura	Orden narrativo, construcción del texto.	15%	7.0
Presentación	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	15%	6.0
Recursos bibliográficos	Materiales y textos utilizados.	10%	7.0
NOTA FINAL			6.9

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9- 3.0.



UNIVERSIDAD DE CHILE

Instituto de la Comunicación e Imagen
Dirección de Pregrado

COMENTARIO

El trabajo de la estudiante Francisca Miranda Montes enfrenta, honrosamente, el desafío de realizar una investigación empírica en una empresa. Eso remite a los inicios de los estudios en las organizaciones, pero con una mirada que incorpora el desarrollo que ha experimentado esta área en los últimos años.

La investigación aquí presentada demuestra la capacidad de la alumna de combinar apropiadamente distintas técnicas de investigación para llegar a datos relevantes, volcándolos después en un escrito bastante apropiado (pese a lo poco amigable que pueda resultar el tema para un público no experto).

Es también destacable la estructura del texto y su gran coherencia interna. La estudiante identifica en el diagnóstico cinco temas: Comunicación interna, Clima organizacional, Cultura organizacional, Identidad y Cohesión interna, y en base a ellos estructura todo el análisis. Esto facilita la comprensión del texto, a pesar de las dificultades que implica ordenar, sistematizar y resumir un copioso material, derivado de entrevistas y grupos de discusión.

La revisión bibliográfica es acuciosa y exhaustiva, y complementa debidamente el trabajo empírico y los análisis derivados de él.

En cuanto a la redacción, se encontraron algunos problemas de puntuación en algunos párrafos aislados, los que son perfectibles. Éstos derivan –principalmente– del estilo de escritura de la estudiante, que en muchas partes entra en conflicto con el estilo requerido para redactar una investigación de este tipo (hay que recordar que el público son los ejecutivos). Es un elemento que no empaña en lo absoluto la calidad del trabajo realizado, pero juega en contra de su presentación. Se recomienda corregirlo para la versión final.

Laureano Checa
Profesor Guía

Santiago, 18 de agosto de 2009